



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN DE
TRABAJADORES AGRÍCOLAS AUTÓNOMOS DE CEBADAS
“QUESERA EL CEBADENITO”, PERIODO 2018 -2020.

AUTORA:

CATHY GUISELA TADAY MOROCHO
RIOBAMBA – ECUADOR
2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Cathy Guisela Taday Morocho quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR

.....
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Cathy Guisela Taday Morocho, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 12 de Marzo del 2018

.....

Cathy Guisela Taday Morocho

C C: 060368202-2

DEDICATORIA

Le dedico a DIOS por brindarme sus infinitas bendiciones cada día e iluminarme cada idea para la realización del trabajo de investigación y sobre todo me ha regalado la vida para cumplir cada uno de mis sueños. A mi familia por ser una parte fundamental en mi vida, a mi madre por ser esa persona que siempre estuvo apoyándome incondicionalmente en los buenos y malos momentos, a mis hermanos por estar presentes para motivarme a seguir en adelante, a mi esposo que ha estado apoyándome y me ayudado a salir en adelante y terminar con mi trabajo de titulación. Además agradezco a DIOS por poner grandes propósitos en mi camino y poderlos lograr, conocer grandes amigos que han dejado enseñanzas, experiencia y consejos que me han brindado con todo cariño.

Cathy Taday

AGRADECIMIENTO

Agradezco el apoyo y la confianza que me han brindado mi madre Josefa Morocho y mi abuelita María Morocho que han sido un pilar fundamental de enseñanza y han realizado un gran sacrificio para brindarme la mejor educación y a la vez regalarme la mejor herencia, a ellas también por brindarme a cada momento su compañía y sus valiosos consejos para seguir en la vida.

A mis hermanos por que han estado día a día apoyándome incondicionalmente.

A mis compañeros y amigos que durante todo el largo camino compartieron junto a mí los buenos y malos momentos, las alegrías, el esfuerzo que hoy en día nos llenan de gran satisfacción y orgullo.

Al Ing. Eduardo Espín, director del trabajo de titulación y a la Eco. Adriana Morales, miembro del trabajo de titulación por brindarme todo su apoyo y sus conocimientos para la elaboración del mismo.

Cathy Taday

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
RESUMEN	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1 Antecedentes históricos	7
2.1.2 Antecedentes Históricos de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “quesera el Cebadeñito”.	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.2.1 Administración	9
2.2.2 Proceso administrativo	9
2.2.3 Fundamentos de la planificación	10
2.2.4 Estrategia	11
2.2.5 Planificación	13
2.2.6 Planificación estratégica	16
2.2.7 Pasos para la formulación de la planificación estratégica	17

2.2.8	Visión.....	19
2.2.9	Misión.....	20
2.2.10	Valores.....	21
2.2.11	Indicadores.....	21
2.2.12	FODA	23
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	25
2.4	IDEA A DEFENDER	26
2.5	VARIABLES	26
2.5.1	Variable independiente: Planificación Estratégica	26
2.5.2	Variable dependiente: Mejorar la Gestión.....	26
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		27
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.4	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	29
3.4.1	Métodos de investigación	29
3.4.2	Técnicas	30
3.4.3	Instrumentos	31
3.5	DIAGNÒSTICO DE LA EMPRESA	32
3.5.1	Matriz PEST	33
3.5.2	Matriz FODA.....	34
3.5.3	Matriz EFE	36
3.5.4	Matriz EFI.....	38
3.6	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS.	39
3.6.1	Resultados de las encuestas aplicadas a los socios de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”.....	39
3.6.2	Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”.....	57
3.7	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	74
3.8	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	75
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		76
4.1	TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	76
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	76
4.2.1	Descripción y diagnóstico de la asociación	76
4.2.2	Análisis de la Asociación	86

4.2.3	Perspectivas estratégicas.....	87
4.2.4	DECLARACIÓN DE ELEMENTOS ORIENTADORES.....	88
4.2.4	Análisis FODA	92
4.2.5	Objetivos Operacionales e Indicadores	101
4.2.6	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	102
4.2.7	PLANTEAMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	112
4.2.8	PLANTEAMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	117
	CONCLUSIONES	121
	RECOMENDACIONES.....	122
	BIBLIOGRAFÍA	123
	ANEXOS	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Factores importantes del análisis FODA	23
Tabla 2:	Población de la Asociación de trabajadores Agrícolas Autónomos de Cebadas	29
Tabla 3:	Matriz PEST.....	33
Tabla 4:	Matriz FODA	34
Tabla 5:	Matriz EFE.....	36
Tabla 6:	Matriz EFI.....	38
Tabla 7:	Nivel académico de los socios	40
Tabla 8:	Conocimiento de los socios sobre la planificación	41
Tabla 9:	Si es necesario que se realice la planificación estratégica	42
Tabla 10::	Conoce si existen proyectos que se estén ejecutando	43
Tabla 11:	Proyectos planificados a futuro.....	44
Tabla 12:	Existencia del sistema de control de los colaboradores y administrativos ..	45
Tabla 13:	Existencia de un portal web	46
Tabla 14:	Conocimiento sobre el modelo de gestión administrativo	47
Tabla 15:	Conocimiento de la estructura organizacional	48
Tabla 16:	Como califica la infraestructura y equipos	49
Tabla 17:	La comunicación colaboradores y socios	50
Tabla 18:	Difundida la misión y visión.....	51
Tabla 19:	Difundir la misión y visión de la asociación.....	52
Tabla 20:	Contribuyen al cuidado del medio ambiente	53
Tabla 21:	Vinculación con la sociedad	54
Tabla 22:	Objetivos que quieren alcanzar	55
Tabla 23:	Participación de talleres de planificación	56
Tabla 24:	Conocimiento de una planificación en la asociación	57
Tabla 25:	Necesidad de una planificación estratégica	58
Tabla 26:	Proyectos que estén ejecutándose	59
Tabla 27:	Proyectos planificados a futuro.....	60
Tabla 28:	Sistema de control para los colaboradores	61
Tabla 29:	Portal web	62
Tabla 30:	Cuenta con un modelo de gestión	63

Tabla 31:	Estructura organizacional.....	64
Tabla 32:	Calificación de infraestructura	65
Tabla 33:	Comunicación colaboradores y el personal administrativo	66
Tabla 34:	Actividades específicas que realiza en su puesto de trabajo	67
Tabla 35:	Difundir la misión y visión	68
Tabla 36:	Practica de valores	69
Tabla 37:	Clima laboral.....	70
Tabla 38:	Disposición de recursos necesarios.....	71
Tabla 39:	Objetivos que quieren alcanzar	72
Tabla 40:	Talleres de planificación	73
Tabla 41:	Productos ofrecidos por la asociación.....	78
Tabla 42:	Propuesta de Misión para la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.....	88
Tabla 43:	Propuesta de la Visión para la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.....	89
Tabla 44:	Fortalezas	93
Tabla 45:	Oportunidades	94
Tabla 46:	Debilidades	95
Tabla 47:	Amenazas	95
Tabla 48:	Matriz EFE.....	96
Tabla 49:	Matriz EFI.....	98
Tabla 50:	Objetivos Operacionales e Indicadores.....	101
Tabla 51:	Estrategas FO	103
Tabla 52:	Estrategas DO	105
Tabla 53:	Estrategas FA	106
Tabla 54:	Estrategas DA	108
Tabla 55:	Matriz del análisis de brecha.....	109
Tabla 56:	Planificación Estratégica.....	113
Tabla 57:	Plan operativo anual del 2018.....	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de planificación estratégica aplicado a las pequeñas microempresas.....	19
Gráfico 2: Nivel académico de los socios.....	40
Gráfico 3: Conocimiento de los socios sobre la planificación.....	41
Gráfico 4: Si es necesario que se realice la planificación estratégica.....	42
Gráfico 5: Conoce si existen proyectos que se estén ejecutando.....	43
Gráfico 6: Proyectos planificados a futuro	44
Gráfico 7: Existencia del sistema de control de los colaboradores y administrativos	45
Gráfico 8: Existencia de un portal web.....	46
Gráfico 9: Conocimiento sobre el modelo de gestión administrativo.....	47
Gráfico 10: Conocimiento de la estructura organizacional.....	48
Gráfico 11: Como califica la infraestructura y equipos	49
Gráfico 12: La comunicación colaboradores y socios	50
Gráfico 13: Difundida la misión y visión	51
Gráfico 14: Difundir la misión y visión de la asociación	52
Gráfico 15: Contribuyen al cuidado del medio ambiente	53
Gráfico 16: Vinculación con la sociedad	54
Gráfico 17: Objetivos que quieren alcanzar.....	55
Gráfico 18: Participación de talleres de planificación	56
Gráfico 19: Conocimiento de una planificación en la asociación.....	57
Gráfico 20: Necesidad de una planificación estratégica	58
Gráfico 21: Proyectos que estén ejecutándose.....	59
Gráfico 22: Proyectos planificados a futuro	60
Gráfico 23: Sistema de control para los colaboradores	61
Gráfico 24: Portal web	62
Gráfico 25: Cuenta con un modelo de gestión.....	63
Gráfico 26: Estructura organizacional	64
Gráfico 27: Calificación de infraestructura.....	65
Gráfico 28: Comunicación colaboradores y el personal administrativo	66
Gráfico 29: Actividades específicas que realiza en su puesto de trabajo	67
Gráfico 30: Difundir la misión y visión.....	68

Gráfico 31: Práctica de valores	69
Gráfico 32: Clima laboral	70
Gráfico 33: Disposición de recursos necesarios	71
Gráfico 34: Objetivos que quieren alcanzar.....	72
Gráfico 35: Talleres de planificación.....	73
Gráfico 36: Descripción de la Estructura Organizacional	82
Gráfico 37: Perspectivas Estratégicas	87

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para la aplicación de los socios de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.	125
Anexo 2: Encuesta para la aplicación de los colaboradores de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.....	127
Anexo 3: Aplicación de encuesta a la secretaria de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas, Señora Ángela Caín	129
Anexo 4: Aplicación de encuesta al Administrador de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas, Señor Alberto Aisalla	129
Anexo 5: Aplicación de encuesta a socia de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas, Señora Beatriz Paca	130
Anexo 6: Aplicación de encuesta a colaboradores de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.	130
Anexo 7: Socialización de la misión, visión y objetivos de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas, con los socios.	131

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es una planificación estratégica de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”, periodo 2018 – 2020., que se elaboró con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la Asociación. Para la realización de la investigación se recopiló información a través de una entrevista realizada al administrador de la asociación, observación y las respectivas encuestas aplicadas a los socios y colaboradores de la misma, además se realizó la matriz FODA, para determinar la situación actual de la entidad, información que permitió encontrar los siguientes hallazgos: inexistencia de manual de funciones, falta de una estructura organizacional, no cuenta con un portal web, falta de un plan operativo anual. A partir del diagnóstico situacional se propone una misión y visión que se ajustan a las nuevas necesidades de los socios, la sociedad y los organismos de control, también se establece nuevas estrategias que ayudarán a conseguir los objetivos trazados mediante la elaboración del plan operativo anual que garantice la optimización de los recursos asignados en la asociación. Se recomienda difundir, implementar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica que se ha realizado para la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito” con el fin de mejorar el servicio de calidad a los clientes y consumidores de la misma.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <FODA> <MODELO DE GESTIÓN>
<INDICADORES DE GESTIÓN> <CEBADAS (PARROQUIA)>

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research work is a strategic planning of the Association of autonomous agricultural workers of Cebadas "Queseras el Cebadeñito", period 2018-2020, which was developed with the aim of improving the administrative management of the Association. To carry out the research information was collected through an interview with the administrator of the association, observation and the respective surveys applied to the partners and collaborators of the same, in addition the SWOT matrix was made, to determine the current situation of the entity, information that made it possible to find the following findings: non-existence of a manual of functions, lack of an organizational structure, no web portal, lack of an annual operating plan. Based on the situational diagnosis, a mission and vision that fits To the new needs of the partners, the society and the control bodies, new strategies are also established to help achieve the objectives set by the development of annual operational plan to ensure the optimization of the resources allocated in the association. It is recommended to disseminate, implement and evaluate the fulfillment of the strategic planning that has been carried out for the association of autonomous agricultural workers of Cebadas "Quesera el Cebadeñito" in order to improve the quality service to customers and consumers of the same.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLANNING> <SWOT> <MANAGEMENT MODEL> <MANAGEMENT INDICATORS> <BARBECUES (PARISH)>

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un tema esencial e importante para todo tipo de asociación u empresa, debido a que conduce al cumplimiento de metas y objetivos que desea alcanzar, esto es necesario debido a que la misma tenga lineamientos y procedimientos detallados para el alcance de los objetivos, los mismos que puede conducir hacia el éxito y una mejor rentabilidad. También a la planificación estratégica se le considera una herramienta muy importante para conducir hacia un análisis de todas las experiencias que han trascendido, se define un problema, el análisis de las fortaleza y oportunidades que hay que aprovechar y las debilidades y amenazas que se debe minimizar mediante la implementación de estrategias, la planificación tiene como objetivo determinar las actividades que se debe realizar dentro del proceso de la Asociación; lo cual es necesario tomar diversas alternativas para la determinación de políticas que oriente a las operaciones y tareas que se debe realizar lo cual deben ser expresados en tiempo, recursos, medios y sus respectivos responsables.

La implementación de la planificación estratégica en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas, puede contribuir a una mejor productividad de sus productos de una manera eficiente y eficaz, lo cual marca una guía donde las instrucciones se indican a corto, mediano y largo plazo.

El modelo de planificación que se ha elegido para aplicarlo en la asociación “Quesera el Cebadeñito”, será dinámico y flexible, lo cual se pueda ajustar los diferentes cambios a ocurrir con sus respectivas actividades a desarrollarse. La realización de la planificación estratégica se lo ha realizado mediante cuatro pasos que son: análisis del ambiente externo es decir la matriz PEST, análisis actual de la asociación (FODA), determinación de objetivos es decir hacia dónde quiere llegar en futuro y el análisis de brecha, los cuales ha permitido lograr lo requerido.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

Situación actual de la empresa

La asociación, se enfoca específicamente, a la producción y comercialización de: queso fresco redondo, queso fresco rectangular, queso maduro, queso de especies, queso mozzarella, queso dambo, queso tilset y yogurt, lo cual viene realizando desde hace 35 años, se puede mencionar que durante este tiempo la asociación ha realizado sin mayor novedad sus actividades, sin embargo, es necesario mencionar que las competencias administrativas que desarrolla, no se ejecutan bajo una planificación estratégica formal, lo cual provoca divergencia en objetivos que tiene la organización; con lo cual se está incumplimiento metas, tampoco existen indicadores de gestión que permitan visualizar el estado actual del desempeño de la misma y a su vez imposibilita la formulación de proyectos en base a una misión.

En agosto del presente año, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, realizó la auditoria correspondiente a la entidad, en la cual se detectó la falta de una planificación estratégica lo cual estaría frenando el correcto desempeño de la organización, por lo cual dicha entidad, extendió un plazo determinado para la elaboración y entrega de la planificación estratégica propia de la empresa, así como también solicito se presente el plan operativo y el plan de costos.

En tal razón se hace necesaria la elaboración de un plan estratégico en el cual se propongan las directrices que representen y diferencien a la Organización de los demás entes de competencia que le rodea, de esta manera se establece formalmente los elementos característicos de la Asociación para llegar a la situación deseada con la utilización racional y eficiente de los recursos disponibles.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito” es una asociación sin fines de lucro ubicada en la parroquia Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo; dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos en la provincia de Chimborazo y Morona Santiago siendo estas provincias las zonas hacia donde se direcciona más su línea de negocio.

La asociación en la actualidad posee un patrimonio o capital de: 322,020.02 dólares, además el total de activos fijos ascienden a: 394,020.50 dólares, y sus pasivos tienen un valor de: 38,959.74 dólares; la entidad se desenvuelve adecuadamente en su área de comercialización, lo cual está reflejado en su promedio mensual de ventas que asciende a 47,474.37 dólares mensuales, tomando en cuenta que de este valor se genera para los pagos y gastos respectivos que tiene la asociación. (Cebadas)

La Asociación cuenta con nueve colaboradores siete hombres y dos mujeres que están distribuidos de la siguiente manera: dos hombres en el área administrativa, cuatro hombres en el área de producción, dos mujeres en el de atención al cliente y un chofer.

Causas del problema

- ❖ No cuenta con personas preparadas para la gestión empresarial, es decir un desconocimiento de la administración.
- ❖ La carencia de herramientas de un sistema estratégico debido al desconocimiento por parte de sus administradores.
- ❖ La inexistencia de proyectos para innovar sus líneas de producción para competir en el mercado de industrias lácteas.
- ❖ No contar con una herramienta guía para el desempeño de las funciones administrativas mediante el cual pueda alcanzar su misión.

Posibles consecuencias si no se hace la investigación

- ❖ La asociación de agrícolas autónomos de Cebadas perderá el mercado que sostiene en la actualidad su actividad productiva.

- ❖ No determinara con exactitud cuáles son sus posiciones en el mercado y en sus competencias.
- ❖ El personal administrativo si no sale de su zona de confort no podrá tener una visión para el futuro de la asociación.

Con lo expuesto anteriormente, es necesaria la realización de una planificación estratégica en la “ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AGRÍCOLAS AUTÓNOMOS DE CEBADAS, “QUESERA EL CEBADENITO”, ya que la misma permitirá mitigar consecuencias negativas que se puedan presentar a futuro y así se estaría eliminando las anomalías existentes en la organización.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo la planificación estratégica de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “QUESERA EL CEBADENITO”, período 2018 - 2020, mejorara el débil proceso de planificación, seguimiento y evaluación en la ejecución de los procesos administrativos con la sociedad que la organización realiza?

1.1.2 Delimitación del problema

1.1.2.1 Delimitación Geográfica

El presente trabajo de investigación se realiza en la Provincia de Chimborazo, Cantón Guamote, Parroquia Cebadas, en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas “QUESERA EL CEBADENITO”, para determinar cuáles son las principales dificultades que existen a la falta de una planificación estratégica.

1.1.2.2 Delimitación Cronológica

La investigación se realizará entre los meses de octubre 2017 a febrero 2018, para conocer la problemática de la Quesera el Cebadeño y buscar las soluciones mediante la implementación de la planificación estratégica para el período 2018 – 2020.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas “Quesera el Cebadeñito”, fundada en 1982 ha raíz que existía una gran cantidad de leche lo cual fue tecnificada su proceso de producción por el técnico suizo José Dubald, llegando a tener la misma línea de producto con la quesera el salinero, en la actualidad este tipo de entidad pertenece al sector de la economía popular y solidaria, el cual busca consolidarse para impulsar el desarrollo económico del país. Ante esta situación, es importante que todas las entidades que forman parte del sector se encuentren desarrollándose de manera adecuada. Por esta razón, realizar este proceso de planificación estratégica en la entidad, se vuelve necesario para poder consolidar a la misma.

Teniendo en cuenta el concepto integral de planificación estratégica el Banco Interamericano de Desarrollo BID2006 menciona: **“planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación”** (BID, 2006)

Este proceso de planificación estratégica es vital, debido a que los objetivos y las metas que se fijen, delimitarán el alcance de las actividades de la organización y el de sus planes. Para que una planificación demuestre resultados, debe ser sistemática, flexible y estar proyectada a futuro.

A través del desarrollo de esta herramienta, la entidad tiene como objetivo, la adecuada orientación y conducción de la organización a largo plazo, lo cual es una tarea netamente de la administración de la misma. La planificación estratégica, que se desarrolle determinara los objetivos y políticas que nos permitan alcanzarlos que debe perseguir la institución para poder consolidarse y ser representativa dentro de las distintas asociaciones que existe en el país.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Realizar la planificación estratégica de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “QUESERA EL CEBADENITO” para el período 2018 - 2020, que permita a la organización desarrollar de mejor manera el proceso administrativo.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar el marco teórico que fundamente la propuesta de Investigación.
- ✓ Efectuar el diagnóstico de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas para mejorar la gestión, tomando en cuenta los diferentes actores como son: la asamblea general, personal administrativo y personal de producción.
- ✓ Elaborar el POA del 2018, a partir de sus resultados del proceso de posición del plan estratégico para su administración y ejecución.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Hablar de una planificación significa regresar a la década de los sesenta. La planificación a partir de esa fecha ha tenido diferentes concepciones bajo diferentes puntos de vista, en la actualidad es preferible el término planeación estratégica ya que se ha tenido innovaciones constantes pues así se ha determinado su importancia y el impacto que genera en el desarrollo de una organización.

2.1.1 Antecedentes históricos

Históricamente la planificación estratégica nace en el siglo IV a.C con Sun Tzu, un antiguo estratega que ha influido en los conceptos militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia pero si de la ofensiva militar, definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados.

A continuación podemos indicar algunas tesis que se han realizado como trabajado de investigación con el mismo tema aplicado en diferentes instituciones.

Tema: Plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba LTDA. Agencia guano, en el año 2013 – 2018.

Objetivos:

Diseñar un Plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba LTDA. Agencia guano, en el año 2013 – 2018.

Realizado por: Gissel Elizabeth Barbecho Hidalgo

Tema: Propuesta de un plan estratégico como herramienta de gestión para generar ventajas competitivas en el departamento de comercialización y ventas de la empresa carrocera VARMA S.A de la ciudad de Ambato periodo 2013 - 2018

Objetivos:

Mejorar el rendimiento interno y externo de VARMA S.A a través de estrategias planificadas y debidamente coordinadas para lograr una ventaja competitiva dentro del mercado carrocerero.

Realizado por: Marco Iván Santos Cevallos

2.1.2 Antecedentes Históricos de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “quesera el Cebadeñito”.

En la parroquia cebadas había mucha discriminación hacia las personas que tenían ganado con leche sobre todo a los que producían en poca cantidad debido a que existía una sola persona que recolectaba, en vista que había gran demanda de leche ven la necesidad de organizar una planta procesadora de quesos por lo que en 1980 a 1982 logran organizarse 30 personas para formar lo que es la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas “Quesera el Cebadeñito”.

En 1984 la organización inician su funcionamiento formal con el apoyo principal del padre Gabriel Barriga quien era el párroco de la parroquia también recibió el apoyo del CEAS, Jaime Romero y Monseñor Leónidas Proaño. Lo cual es donde ya deciden construir la infraestructura donde se iba a producir el producto, también se ponen de acuerdo a una pequeña aportación de 1120 sucres y a la colaboración con mano de obra de todos los y así lograron tener su primera construcción proyectada para 500 litros de leche. Al inicio ellos inician produciendo la cantidad de 200 litro de leche diarios.

Una vez que se inició con el proceso vieron la necesidad de ver un técnico para producir su producto de calidad, lo cual lograron realizar con la ayuda del CEAS, ya

que fueron ellos quien les ayudo a localizar al técnico suizo José Dubald que se encontraba en salinas. El técnico llega con una gran aportación para la asociación debido a que los socios tenían una gran aspiración de producir queso de calidad para brindar a sus clientes, al inicio empiezan produciendo el queso fresco de calidad, lo cual logran tener una gran aceptación en el mercado, así es que ven la necesidad de producir otras variedades de queso por lo que el mismo técnico les ayudo a localizar a los diferentes técnicos para que produzcan el queso maduro, queso dambo, queso tilset y el queso mozzarella.

En 1999 hubo una disminución de socios debido a que no estaban de acuerdo a las políticas y responsabilidades que tenían que cumplir en la organización como socios, después de eso empezó a realizar una ampliación de infraestructura debido al incremento de materia prima y sus ventas por lo que ellos necesitaban un espacio más grande para su producción. En el 2005 deciden producir el yogurt obteniendo una gran aceptación en el mercado, y así se ha venido realizado las actividades correspondientes sin mayor novedad. En la actualidad la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas “Quesera el Cebadeñito” cuenta con 13 socios y 9 colaboradores.

La Asociación da a conocer que no cuentan con una misión y visión establecida por lo que les dificulta realizar sus actividades de acuerdo a las necesidades que tiene la organización dificultando su mejoramiento continuo para el éxito de la misma.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Administración

Para (J.D.Mooney, 2005) , “La administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. (pág. 17)

2.2.2 Proceso administrativo

Según (Díaz, Analisis y Planeamiento, 2005) Dice que:

“El proceso administrativo es una construcción analítica que representa a la administración como compuesta por una serie de operaciones independientes que son seguidas por la gerencia de toda organización para lograr sus cometidos.” (pág. 36)

El proceso administrativo y sus componentes son: planeación, organización, dirección y control, tomando en cuenta que son elementos que se deben aplicar con la finalidad de que la gestión empresarial se realice correctamente, los cuales son muy importantes para la toma de decisiones.

A continuación se detalla cada uno de los elementos del proceso administrativo para un mejor entendimiento.

- **Planificar:** es un proceso donde se desarrollan los objetivos generales de la organización, planteamiento de estrategias a seguir para cumplir con lo planificado a corto, mediano y largo plazo.
- **Organizar:** es la coordinación o asignación de tareas grupales o individuales en su orden jerárquico dentro de la organización, las funciones principales es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como humanos, materiales y financieros.
- **La dirigir:** aquí se encuentra la ejecución de los planes, la motivación al personal hacia el logro de los objetivos, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas propuestas de la organización.
- **El controlar:** es la función que se encarga de monitorear y medir el desempeño de los colaboradores y así poder evaluar los resultados obtenidos en el desarrollo general de una empresa.

2.2.3 Fundamentos de la planificación

Para enfocarnos en el proceso de planificación es fundamental relacionar los principales conceptos, que nos permitirán homogenizar los procedimientos y la cimentación de herramientas e instrumentos metodológicos.

2.2.3.1 Plan

Según varios autores, se entiende:

- a) De acuerdo a (Ossorio, 2003) Plan es “la toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.” (pág. 16)
- b) Según (Portón, 2009) define al plan como “un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.”

De acuerdo a los conceptos planteados anteriormente podemos decir que plan es un modelo sistemático de técnicas y políticas para realizar un plan de acción hacia la obtención de objetivos y metas de mediano, corto y largo plazo.

2.2.4 Estrategia

Para (Cedeño Gomez, 2005) señala que: “La estrategia es el armazón de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, formulando de mera que quede definido el negocio en el cual va a estar la organización y la clase de organización que es en el presente y que va a ser en el futuro.” (pág. 162).

La estrategia en el campo empresarial son los objetivos y planes que establezcan para el mejoramiento de la organización a futuro, siendo así para brindar un servicio de calidad a los clientes internos y externos de la misma, fortaleciendo así el producto de calidad para el consumo diario de la sociedad.

2.2.4.1 Importancia de la estrategia

Según (Cedeño Gomez, 2005) señala que: “La estrategia es importancia ya que si no se tiene una estrategia se carece de rumbo, se funciona por golpes de ingenio, por ocurrencia, por acción a las circunstancias. Es así que se puede decir que la estrategia sirve para encaminar en los objetivos planteados para el logro del éxito a una empresa.” (pág. 166)

2.2.4.2 Características de la estrategia

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características que menciona (Cedeño Gomez, 2005)

- ✓ “Debe estar claramente definida en palabras y plasmada por escrito.
- ✓ Debe explotar plenamente las oportunidades.
- ✓ El nivel de ingresos esperado debe ser suficientemente satisfactorio.
- ✓ Debe contener previsiones para atender las amenazas.
- ✓ Debe satisfacer los factores críticos del éxito.
- ✓ Debe ser compatible con los recursos y habilidades de la empresa.
- ✓ Debe inmovilizar el mínimo necesario de recursos y de la manera menos irreversible.
- ✓ Una estrategia debe ser lo más versátil posible.
- ✓ Debe contener un tratamiento explícito para los puntos débiles relevantes.
- ✓ Debe aumentar las ventajas competitivas de la empresa.” (pág. 183).

2.2.4.3 Formulación de estrategias

Según (París, 2005) “La formulación o definición de estrategias y posteriores selecciones, es el proceso más complejo e importante de la planificación estratégica. Como se ha señalado antes definir los objetivos generales, políticos o corporativos de una organización es relativamente más sencillo con un poco de análisis y reflexión. El problema se plantea cuando es preciso elegir las estrategias, los caminos, para lograr ese objetivo deseado como:

- Incrementar los precios de las instalaciones
- Cambiar el modelo de gestión
- Desarrollar programas para incrementar recursos atípicos
- Reducir personal”(pág. 95).

Es decir podemos agrupar todas nuestras estrategias, pero una sola tendrá una mayor importancia para la organización, sobre la cual caerá un mayor peso para su trabajo en beneficio de la misma.

2.2.4.4 Ejecución e implementación de estrategias

La ejecución de las estrategias en gran parte ha venido descuidándose en el mundo de los negocios ya que solamente se planteaba pero no se da el seguimiento adecuado, hoy en día se ha considerado la ejecución como una disciplina que debe ser construida como parte de las estrategias al cual se debe dar cumplimiento y así poder ir controlando sus objetivos y metas que se han planteado para el beneficio de la asociación.

La implementación de estas estrategias se lo considera como un conjunto de técnicas que deben ser implementadas para el beneficio de la asociación, ya que esto ayudara a la misma a tener una ventaja competitiva en su entorno laboral y ofertar así producto de calidad a la sociedad en la que se desenvuelve.

2.2.4.5 Evaluación de estrategia

Es un proceso final de la planeación planteada, lo cual permite a los líderes de las empresas u organizaciones a verificar los resultados que han obtenido en el desarrollo de sus negocios. Esto permitirá tener una mejor idea a los empresarios para continuar con sus objetivos y metas para el desarrollo de la misma.

2.2.5 Planificación

- a) (Lira, 2006) “La planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se la aplica a la conducción de la sociedad, está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla” (pág. 18).
- b) (Jimenez, 2003) “La planificación es un proceso coherente y científico en el que se aplica un conjunto de técnica, métodos y conocimientos para alcanzar objetivos preestablecidos en planes a corto, mediano o largo plazo.” (pág. 155)
- c) (Matilla, 2008) “Planificación es un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de

incertidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitan que se alcancen los resultados perseguidos.” (pág. 17)

Se puede decir que la planificación es diseñar una ruta que permita construir un futuro deseado mediante un diseño detallado e implementación de planes, políticas, estrategias y medios que ayuden a alcanzar la visión de la organización.

2.2.5.1 Ciclo de la Planificación

Para (Francés, 2006) “En las empresas que cuentan con un sistema de planificación formal, cada año se repite el ciclo de planificación. Dicho ciclo está constituido por las actividades de formulación y evaluación. La formulación se desarrolla partiendo del plan de largo plazo, siguiendo con el mediano plazo y terminando con el corto plazo.”(pág. 322).

- **Formulación del Plan:** Este proceso examina el diagnóstico y análisis de la realidad en la que se desarrolla la entidad y sus propuestas de acciones orientadas a modificar el entorno y dar soluciones a los problemas y necesidades identificadas.
- **Implementación del Plan:** Es la ejecución de las tareas propuestas en el plan conforme a la programación anual realizada.
- **Seguimiento y Evaluación:** Consiste en la verificación del cumplimiento de las actividades programadas y el análisis de los resultados obtenidos.

2.2.5.2 Tipos de Planificación

La planificación puede estructurarse en función de elementos según (Mestre, 2004) tenemos los siguientes:

- **Temporales**

1. **“Corto plazo:** con frecuencia se considera como planificación de choque no deben sobre pasar de dos a tres años, y aun estos en según qué fines resultan excesivos.

2. Mediano plazo: evidentemente, resulta el paso intermedio entre las tres propuestas. Aunque no por ello supone necesariamente la existencia de las otras dos; perfectamente puede planificarse a mediano plazo, posteriormente una planificación inmediata o anteriormente una planificación a largo plazo. En este caso se tratara de planificaciones puntuales y muy concretas.

3. Largo plazo: es quizás la de mayor ambigüedad al ser su destino es más alejado en el tiempo.” (pág. 37).

2.2.5.3 Modelos de Planificación

Los principales modelos de planificación sigue siendo una herramienta de importancia ya que ayuda a que las organizaciones minimicen el grado de incertidumbre los cuales se presenta a continuación:

Planificación normativa

(Hernandez Marin, 2016) Señala que todo “partiendo de un diagnóstico de cómo era una situación dada y teniendo en cuenta de un modelo de como deseaba ser, encubre un plan cerrado a ser aplicado en esta situación, es decir la planificación normativa está centrada en la lógica de la formulación de: planes, programas y proyectos expresado a lo deseable.”(pág. 109)

La planificación prospectiva

(Fuentes Medina, 2008) “Es un proceso gradual de las actuaciones de la prospectiva de gestión y de la prospectiva estratégica, para alcanzar óptimamente los objetivos prospectivos; en el transcurso del proceso la organización y la racionalidad de las actuaciones, se capitalizan en los desarrollos de la planificación tradicional para determinar en el futuro deseado.” (pág. 115)

Planificación interactiva.

(Alvarez, 1998) “Es un tipo de planificación estratégica en el que el proceso viene definido por la fases siguiente: descripción del sistema ideal de organización que mejor

se ajusta al entorno actual, identificación de la distancia existente entre el sistema actual y el ideal, identificación de aquellas estrategias que pueden ser más efectivas para eliminar o disminuir la distancia entre el sistema ideal y el actual.” (pág. 218)

2.2.6 Planificación estratégica

(Hernandez Marin, 2016) Indica que:

“Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.” (pág. 110)

El propósito de la planificación estratégica es realizar un diagnóstico profundo de la organización lo cual ayuda para la toma de decisiones correctas y así lograr los objetivos planteados por la organización.

2.2.6.1 Características de la Planificación Estratégica

En vista que son de mucha importancia y significativas las cinco características de la planificación estratégica les presentamos a continuación con un breve detalle según (París, 2005)

- ✓ **“Formalidad:** la planificación estratégica es formal, es decir conlleva un método en su realización, aprobación, seguimiento y su resultado en su producto concreto de una organización.
- ✓ **Globalidad:** es siempre global en relación a una organización. La planificación es corporativa ya que afecta al conjunto de la organización y señala sus objetivos y estrategias comunes.
- ✓ **Realismo:** la planificación estratégica debe ser real como punto de referencia, es normal a la hora de planificar confundir los objetivos deseables con los objetivos posibles.

- ✓ **Flexibilidad:** se caracteriza a si mismo por su flexibilidad es decir por su capacidad de adaptación a los cambios del entorno que se presenten.
- ✓ **Continuidad:** la planificación estratégica es un proceso continuo en el tiempo, si bien es cierto la planificación recomienda plazos y periodos concretos para el desarrollo de la misma.”(pág. 26).

2.2.6.2 Ventajas de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica tiene sus principales ventajas de la planificación estratégica dentro de la organización señaladas por (Venegas Jimenes, 2000) las mismas son:

- ✓ “Proporciona un marco de referencia que pueda conducir a un mejor funcionamiento.
- ✓ Permite estar en mejores condiciones para dar direcciones a las actividades que ayude a desarrollar en beneficio de la organización.
- ✓ Permite preparar y afrontar el ambiente rápidamente cambiante en el entorno que se desarrolle.
- ✓ Posibilita la formulación de objetivos bien definidos con claridad y métodos para lograrlos.
- ✓ Ayuda a prever los problemas antes de que surjan y si ya existen a afrontarlos antes de que se agraven.
- ✓ Facilita el reconocimiento de oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas lo cual con la cantidad de información que facilita la planificación estratégica ayuda a tomar una buena decisión posible.
- ✓ Permite visualizar a la organización a futuro a partir del presente, por ello se intente investigar en el futuro las acciones apropiadas.
- ✓ Proporciona el marco de referencia y un fuerte sentido de dirección para formular estrategias de desarrollo organizacional.”(pág. 216)

2.2.7 Pasos para la formulación de la planificación estratégica

Según (Monares, Monares, & Bustamante, 2001) son los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica los siguientes:

- **Paso 1:** análisis del ambiente externo, este paso comprende de varias tareas como:
 - Evaluar las condiciones económicas y políticas que afectan a la empresa, identificación de las necesidades de los clientes.
 - Conocer las tendencias de los mercados
 - Identificación de nuevas tecnologías o innovaciones organizacionales
 - Análisis de las empresas competidoras

- **Paso 2:** análisis del estado actual de la empresa los cuales comprende de dos paso:
 - **Examinar las fortalezas y debilidades de la empresa.**
 - Revisión de las oportunidades y desafíos de la empresa, es decir hay que realizar el análisis FODA.

- **Paso 3.** Determinar que espera alcanzar su empresa a futuro, esto paso permite establecer que productos a servicios debe ofertar y a que segmento de mercado va a ir dirigido.

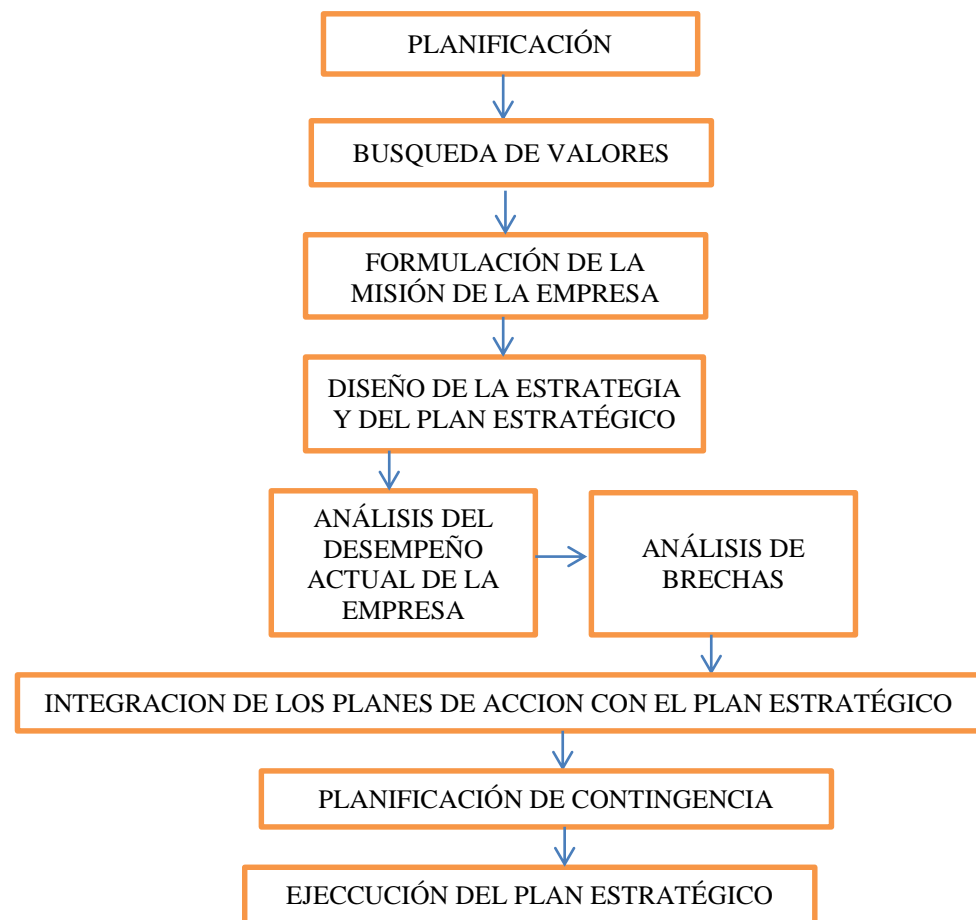
- **Paso 4:** Haga el análisis de brecha. Este es la estimación de la distancia que separa el estado actual de la empresa de las metas que desea alcanzar, incluyendo el capital, las capacidades, los recursos, la organización y los mercados que necesita para logara las metas.

- **Paso 5:** Establezca el plan estratégico, es el plan que permitiría a la empresas pasar de su estado actual a lo que espera alcanzar en el futuro. Incluye cambios en la organización, contratación de especialistas, estimación de recursos financieros, cronograma de actividades.

- **Paso 6:** ejecute, supervise, ajuste y evalúe el plan estratégico anualmente a la luz de los resultados obtenidos.” (pág. 113)

A continuación se presenta una gráfica de un modelo de planificación estratégica aplicado a las pequeñas microempresas según (Monares, Monares, & Bustamante, 2001).

Grafico 1: Modelo de planificación estratégica aplicado a las pequeñas microempresas.



Fuente: Manual de Gestión de nuevos negocios para la microempresa

Realizado por: Cathy Taday

De acuerdo a lo establecido anteriormente se puede decir que los pasos de la planificación estratégica son muy importantes, lo cual ayuda a determinar las posibles anomalías que se presenten a futuro desfavoreciendo a la asociación, por lo que estos pasos muestran una guía que permita ir evaluando y controlando la ejecución de cada uno de los objetivos estratégicos que se ha planteado la asociación para encaminar hacia el éxito.

2.2.8 Visión

(Yates, 2008) “Es la capacidad de tender un puente entre “lo que es” y “lo que puedo ser” ¿cómo lograr que los retos se conviertan en oportunidades? ¿Cómo conseguir que estos clientes queden satisfechos? Cuando algo sucede al nuestro rededor, el cerebro de

las ordenes pertinentes al cuerpo para responder adecuadamente a lo que está sucediendo.”(pág. 6)

Además podemos decir una visión nos ayudara a tener una mayor visualización antes los desafíos que se presente durante el cumplimiento de las actividades encaminadas hacia el logro requerido. También poniendo en conciencia que de los proyectos que se va a emprender y con las personas que se va a elegir para que ayuden en la ejecución de lo planteado.

Los pasos para crear una visión según (Yates, 2008) son:

- “¿Dónde estamos?
- ¿Cómo hemos llegado hasta aquí?
- ¿Cómo vemos nuestra organización a largo plazo teniendo en cuenta el presente?
- ¿Qué nos puede facilitar y que nos puede impedir materializar la visión?
- ¿Cómo llevaremos esta visión a buen término?”(pág. 10).

2.2.9 Misión

(Publicaciones Vertice S.L, 2008) “La misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma. A continuación se presenta algunas preguntas que se debe responder todo empresario:

- a) Por qué y para que esta nuestra empresa en el mercado.
- b) En qué tipo de negocio exactamente estamos (a que nos dedicamos).
- c) Donde estamos hoy y donde podríamos estar a medio y largo plazo.
- d) Hacia que mercados debemos dirigirnos por conveniencia.
- e) Cuáles son los productos o servicios principales que ofertamos a nuestros clientes.
- f) Que otros productos demandan nuestros clientes que nosotros no les brindamos.
- g) Quienes son nuestros clientes, consumidores.
- h) Con que cualidades, recursos, capacidades o competencias internas lo conseguimos.” (pág. 40)

Para su formulación se debe responder cinco preguntas básicas:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué buscamos?
3. ¿Qué necesidades satisfacer?
4. ¿Cómo se satisfacen estas necesidades?

2.2.10 Valores

Para (Publicaciones Vertice S.L, 2008) “Son las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y como se debe actuar. Su función básica es servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal y sobre todo como guía en la toma de decisiones.”(pág. 44)

Así podemos decir que los valores es un conjunto de normas y creencias a los cuales nos sirve como guía para el comportamiento dentro de la organización, los cuales deben ser de principal conocimiento por los socios de la organización ya que son ellos los pilares fundamentales para el desarrollo de la misma.

2.2.11 Indicadores

Según (Benjamin, 2007) “los indicadores permiten hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede un indicador medir el desempeño de una persona, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.” (pág. 147)

Así se puede decir que un indicador ayudara a determinar los avances con la evaluación que se realice a las actividades, proyectos, programas, objetivos, entre otros de la organización lo cual ayudara a tener un mejor desenvolvimiento para el mejoramiento de la misma.

2.2.11.1 Importancia de los indicadores

Los indicadores son de importancia en una organización ya que ayuda a detectar con las evaluaciones las amenazas antes de que se produzcan, permitiendo a que la organización este en alerta para la toma de decisiones anticipadas y así poder sobrevivir en su entorno competitivo en la que permanece. También esto permite identificar la orientación de las políticas planteadas, planes, proyectos e instrumentos de seguimiento y evaluación para una buena toma de decisiones para el mejoramiento continuo de la organización.

2.2.11.2 Características de los indicadores

Según (Benjamin, 2007) las características de los indicadores son los siguientes:

- “Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptibles de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.”(pág. 148).

2.2.11.3 Tipos de indicadores

Para (Salgueiro, 2001) existen tres tipos de indicadores los cuales son:

- **“Pre indicadores:** son aquellos que se identifican antes de que ocurran los hechos.

- **Indicadores concurrentes:** son aquellos que se establecen también por adelantado, pero que evolucionan mientras transcurre la acción.
- **Indicadores terminales:** solo pueden realizarse después de terminado los hechos, por lo que tienen menos utilidad.” (pág. 7)

2.2.12 FODA

(Díaz, Análisis y Planeamiento, 2005) “El análisis **FODA** es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa u organizaciones en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. También se dice que es un modelo sencillo y claro que provee dirección y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de la empresa y de comercialización.

Esto se logra evaluando las fuerzas y debilidades de la organización además de las oportunidades y amenazas. El principal aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de dos parte de su entorno en la que esta como es la interna y externa lo cual lo exponemos a continuación:

- **La parte interna:** se trata de la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos.
- **La parte externa: revela las oportunidades** que ofrece el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la organización en su entorno.

A continuación se presentara un cuadro del FODA:

Tabla 1: Factores importantes del análisis FODA

Contexto	Factores positivos	Factores negativos
Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Libro análisis y planeamiento de Luis Fernando Díaz

Realizado por: Cathy Today

El análisis FODA ha sido objeto de amplia difusión entre los gerentes de empresas privadas y puede ser utilizada por todas las jerarquías de la organización ya que es adaptable a todo tipo de operaciones. El análisis se enfoca solamente en los factores claves para el éxito de la organización.” (pág. 105)

2.2.12.1 Importancia del FODA

(Dominguez, Dominguez, & Dominguez, s.f) “La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones en el ámbito laboral, familiar, sentimental, empresarial etc. Es decir en todo momento se debe tomar decisiones.

Para realizar una acertada toma de decisión es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo para así poder darle la mejor solución. Las empresas debería analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular lo que se está analizando para tomar en cuenta las diferentes alternativas de solución a futuro. El análisis FODA ayuda a descubrir cuáles son las necesidades de la organización a través de la exactitud de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que los rodea.” (pág. 29)

2.2.12.2 Áreas de acción del FODA

El análisis FODA consta de dos partes: interna y externa.

Parte Interna

En la parte interna esta las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales el empresario tiene o debe tener algún grado de control.

Parte externa

Se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que la empresa u organización debe enfrentar para permanecer compitiendo en su entorno.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Administración

Según (Robbins & Decenzo , 2002) “Se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.” (pág. 5).

Planificación

Para (Robbins & Decenzo , 2002) “Es la definición de metas, establecer estrategias y elaborar planes para controlar las actividades que se realicen en la organización, tomando en cuenta que esto sirve para que lo colaboradores y administrativos no pierdan de vista hacia donde se está dirigiendo para el mejoramiento de la misma.” (pág. 6).

Dirección

(Robbins & Decenzo , 2002) “Motivar a los colaboradores, orientar las actividades a realizarse de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación entre compañeros y resolver todos los conflictos que se presenten en la organización.” (pág. 7)

Organización estratégica

(Pumpin & García, 1993) “Las organizaciones deben dar respuestas a los potenciales estratégicos de la empresa. Una empresa está caracterizada por disponer de un conjunto de potenciales que se diferencian con respecto a los competidores. Por ello todo diseño organizativo debe caracterizarse de los siguientes aspectos que son: debe ser de acorde con los potenciales estratégicos de la empresa, debe tener en cuenta en su diseño cual es la fase en la que se encuentra esos potenciales estratégicos etc.” (pág. 183).

Dirección por objetivos

(Matilla, 2008) “Es una filosofía de management que se basa en el principio de la no asignación autoritaria de objetivos y se fundamentan en una metodología en base a la

cual el equipo de la cúpula directiva determina los objetivos generales de una organización los cuales son fraccionados su subjetivo por delegados de las distintas áreas funcionales.” (pág. 173)

Método

(Matilla, 2008) “Permite el método que se lleve a cabo el análisis estratégico que no siempre coincide. Algunas organizaciones acuden al procedimiento ideal típico del método científico, otras se limitan a reflexiones meramente intuitiva, de carácter más interactivo consecuencia de una experiencia acumulada que solo abrirá el proceso de análisis detallado cuando se valore las alternativas.” (pág. 69).

2.4 IDEA A DEFENDER

Con el Diseño de la Planificación Estratégica para la Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos de Cebadas “QUESERA EL CEBADENITO” permitirá mejorar la gestión de la misma y contar con una herramienta que le facilite cumplir con los objetivos y mantener un conocimiento sustentable.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable independiente: Planificación Estratégica

2.5.2 Variable dependiente: Mejorar la Gestión

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación permite la aplicación del enfoque cualitativo y cuantitativo, de la siguiente manera:

Es cualitativo porque la investigación tiende a ser un orden descriptivo, que se basa en el estudio de todas las características particulares en el desenvolvimiento de las actividades administrativas de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas “Quesera el Cebadeño” enfocándose en los procesos de planificación y la gestión de la administración en el desarrollo de los mismos, para aplicar la metodología adecuada para el descubrimiento de hallazgos que nos permitan diseñar las estrategias para llegar al cumplimiento de la visión.

El método cuantitativo, también es de importancia en este proceso ya que para realizar un correcto análisis se tendrá que valorar cada uno de los procesos en la planificación de la Organización.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación de Campo**

Para (Jánez, 2008) “La investigación de campo consiste en recolectar datos, procedimientos a seguir, fuentes de datos, instrumentos, población y tratamiento estadístico para la recolección de datos directamente de la realidad donde se encuentra la organización.” (pág. 124)

Para aplicar la investigación de campo en éste proyecto se requiere la visita constante a la Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos de Cebadas “QUESERA EL

CEBADERITO” y la interacción con sus principales autoridades y trabajadores de la misma con el fin de obtener información veraz de la situación actual de la Organización.

- **Investigación Bibliográfica o Documental**

Según (Jánez, 2008) ”Es el análisis detallado de una situación específica, apoyándose estrictamente en documentos confiables y originales. El análisis ha de tener un grado de profundidad aceptable como: ámbito del tema, criterios sistemáticos resaltar los elementos esenciales que sean un aporte significativo en el área del conocimiento.”

La investigación bibliográfica porque nos permitirá definir conceptos escritos por varios autores acerca de la evaluación del desempeño laboral y su estructura, así como conceptos necesarios que se definirán en el marco teórico de la investigación.

La investigación documental porque se obtendrá información por medio de la recopilación de informes históricos existentes en la entidad. La información obtenida nos permitirá tener una visión clara acerca del presente tema, es por ello que se usara información tanto de libros como del internet entre otros, con su respectiva bibliografía.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Nuestra población de estudios serán los 13 socios y 9 colaboradores que está conformada la Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeño” el cual se detalla a continuación:

Tabla 2: Población de la Asociación de trabajadores Agrícolas Autónomos de Cebadas

ESTRATOS	N° DE PERSONAS
Asamblea General	13
Personal Administrativo	3
Personal de Producción	3
Personal de Ventas	2
Chofer	1
TOTAL	22

Fuente: Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas

Elaborado por: Cathy Taday

3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de investigación

- **Método Deductivo:**

(Sanchez, 2012) “Este método lo empleamos correctamente tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas planteados, lo cual consiste en emitir las posibles soluciones y comprobar con los datos disponibles para llegar a conclusiones lógicas.”(pág. 83).

La aplicación de este método va relacionada con el análisis de los aspectos específicos de los procesos de planificación, objetos del estudio dentro de la Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos de Cebadas “QUESERA EL CEBADENITO”.

- **Método Inductivo:**

(Sanchez, 2012) “Es utilizado en la ciencia experimental. Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como singulares de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como la hipótesis o la teoría que son unos supuestas soluciones y así poder establecer un mejoramiento para la organización.”(pág. 84)

La aplicación de este método se va a relacionar con las observaciones que se va a realizar en la Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos de Cebadas “QUESERA EL CEBADENITO”, para la toma de los datos correspondientes y la asignación de estrategias para el mejoramiento de la misma.

Método Analítico – Sintético

(Iván & Josefina, 2007) “Consiste en la descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o partes componentes para obtener nuevos conocimientos acerca de dicho objeto. Tomando en cuenta que la finalidad de este método es conocer las partes de un todo, determinar las relaciones, que hay entre ellas y las leyes que rigen su desarrollo.” (pág. 65)

Mediante este método se podrá realizar un diagnóstico de toda la Asociación para conocer tanto interno como externo y así poder identificar cuáles son sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la organización. También identificar cuáles son las leyes a las que están impuestos para su funcionamiento.

3.4.2 Técnicas

Para el proceso de la recolección de información para realizar el presente trabajo de investigación se estima aplicar las siguientes técnicas.

- **La Observación.** – (Huamán, 2005) “Es la técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Además es un elemento fundamental de todo proceso investigativo en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. La observación constituye un proceso activo que tiene un sentido, un fin propio. La observación es la acción mediante el cual consideramos con una atención sostenida e incondicional con el fin de conocerlas mejor y teniendo siempre presente un objetivo muy concreto.”(pág. 12)
- **La Entrevista.-** (Huamán, 2005) “Es una técnica para obtener datos que consisten en un dialogo entre dos personas el investigador y el investigado; esto

se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es por lo general una persona entendida en la materia de la investigación. La utilización de esta técnica conlleva una mayor habilidad por parte del encuestador u observador en conducir el tema de la entrevista, debido a que las respuestas son por lo general abiertas y permite implementar nuevas preguntas no contempladas por el encuestador inicialmente. Esto proporciona la ventaja de explotar temas no contemplados.”(pág. 19)

La información primaria será obtenida directamente de los directivos de la Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos de Cebadas mediante la técnica de la entrevista.

- **La Encuesta.** - (Huamán, 2005) “Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las conteste igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Esta encuesta es personal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.”(pág. 28)

Para la obtención de información se aplicará una encuesta de 17 preguntas dirigida a todos los colaboradores y socios de la Organización lo cual permitirá tener un mejor conocimiento de las actividades y servicios de la misma.

3.4.3 Instrumentos

Cuestionarios: Los cuestionarios de las encuestas se aplicarán a los colaboradores y socios de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas “Quesera el Cebadeñito”, los mismos que constan de 13 socios y 9 trabajadores, para lo cual se ha determinado que nuestra población será todo el personal ya que la población es pequeña esto permitirá conocer su opinión acerca del estado actual de la misma y recopilar información más detallada.

El instrumento consta de 17 preguntas cerradas con la finalidad de recoger información y conocer la percepción que tiene los colaboradores y socios de la organización, sobre todo la forma de planificar que tiene la misma, este instrumento se puede apreciar en la anexo 2.

Listas de chequeo: la lista de chequeo será aplicada para realizar un diagnóstico situacional de la asociación detectando sus fortalezas y debilidades, así como también sus oportunidades y amenazas.

3.5 DIAGNÒSTICO DE LA EMPRESA

Con la finalidad de sustentar el diagnóstico de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas “Quesera el Cebadeñito” se va a aplicar la matriz PEST, cuyo objetivo es conocer la parte política, económico, socio cultural y tecnológico en la que la Organización se está desarrollando. De igual manera se presenta la matriz FODA donde se refleja sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la organización está presentado en su entorno.

Así también se presenta la matriz EFE (estrategias de factores externos) donde se evalúa los factores externos de la organización como son las oportunidades y amenazas de la organización, y por último se presenta la matriz EFI (estrategias de factores interno) lo cual se evalúa los factores internos de la organización como son fortalezas y debilidades que presenta.

3.5.1 Matriz PEST

Tabla 3: Matriz PEST

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none">- Estándares tecnológicos- Políticas de seguridad- Permisos de funcionamiento- Pagos de impuestos	<ul style="list-style-type: none">- Costos de producto- Pagos de permisos- Gastos de personal- Precios de envío y recepción.
SOCIO CULTURAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none">- Cultura de la sociedad- Tendencias tecnológicas- Servicios solicitados- Intereses empresariales	<ul style="list-style-type: none">- Metodología del servicio- Propenso a cambios- Ventaja tecnológica fácil acceso- Mayor mercado

Fuente: Asociación de Trabajadores Agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

3.5.2 Matriz FODA

Tabla 4: Matriz FODA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>Existencia de proyectos para el fortalecimiento de la Organización con la colectividad.</p> <p>Diversificación del acopio de la leche fresca en la parroquia.</p> <p>Posee equipos con tecnología acorde con las necesidades de sus actividades.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>No existe un modelo de Gestión definido e implementado por la Asociación.</p> <p>Deficiente porcentaje de colaboradores profesionales para cumplir sus actividades en la gestión empresarial.</p> <p>Poco reconocimiento de la marca del producto en el mercado de la provincia de Chimborazo.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Ser una Organización innovadora y creativa al momento de presentar nuestros productos.</p> <p>Mercado abierto cada vez más competitivo.</p> <p>Tendencia de búsqueda de vida con calidad en la sociedad.</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>Realizar productos que ayude a la Organización a la innovación y ofrecimiento de nuevos productos.</p> <p>Producir productos de calidad para mejor consumo de nuestros clientes</p> <p>Aprovechar de sus equipos para producir productos saludables.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>La implementación de este modelo de gestión ayudara a tener una mejor dirección de la Organización.</p> <p>Contratar con personal capacitado para una mejor administración y el mundo competitivo.</p> <p>Ofertar el producto saludable en la provincia de Chimborazo.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
Reducción de recursos económico para la Asociación.	Buscar un apoyo con las entidades públicas para la realización de los proyectos.	Elaborar planes operativos anuales en los cuales se asigne un presupuesto para la gestión administrativa, mantenimiento de infraestructura y equipos.
El no desenvolvimiento de sus habilidades de acuerdo a sus puestos de trabajo.	Elegir una persona adecuada para el acopio de la leche conservando su alta calidad.	Definir los parámetros necesarios a cumplir para formar parte de la Organización.
Deferencia de precios por la competencia actual.	Proponer precios acorde a los costos de producción para su equilibrio de precio de ventas.	Fomentar el marketing para el reconocimiento del producto en el mercado.

Fuente: Asociación de Trabajadores Agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeño”

Realizado por: Cathy Taday

Según (García, 2011) “presenta la matriz EFE(estrategias de factores externos) lo cual le da un peso relativo correspondiente a cada factor, de acuerdo a su peso relativo tanto a las Oportunidades y Amenazas es decir el valor de 0.0 a los factores no importantes y el valor de 1.0 a los más importantes. La suma de todos los valores asignados a los factores debe sumar 1.0 ya que esto se basa a la industria de la organización.

La calificación a los factores va de 1 a 4 tomando en cuenta que la calificación 1 es considerado como una respuesta mala, 2 una respuesta media, 3 una respuesta superior a la media y 4 una respuesta superior ya que se basa la calificación en la empresa.

Después de haber asignado el peso relativo y las calificaciones correspondientes se pasa a multiplicar y obtener una calificación ponderada, al final se suma las calificaciones ponderadas de cada factor y así determinar un valor ponderado de la organización.”(pág. 30)

3.5.3 Matriz EFE

Tabla 5: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Ser una Organización innovadora y creativa al momento de presentar nuestros productos.	0.19	2	0.38
Mercado abierto cada vez más competitivo.	0.15	2	0.30
Tendencia de búsqueda de vida con calidad en la sociedad.	0.17	1	0.17
AMENAZAS			
Reducción de recursos económico para la Asociación.	0.16	2	0.32
El no desenvolvimiento de sus habilidades de acuerdo a sus puestos de trabajo.	0.18	1	0.18
Diferencia de precios por la competencia actual.	0.15	2	0.30
TOTAL	1.00		1.65

Fuente: Asociación de Trabajadores Agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Se puede ver que los resultados de la Matriz EFE tiene un resultado de 1.65 lo que indica que la Asociación no está dando buenas respuestas a los requerimientos deseados, lo que requiere implantar objetivos estratégicos externos para guiarse y poder competir en el entorno en el que se está desarrollando.

Para (Garcia, 2011) “presenta la matriz EFI lo cual se presenta los factores de Fortalezas y Debilidades los cuales se les asignara el peso relativo de 0.0 a 1.0 a cada uno de sus factores de acuerdo a la fuerza o debilidad que representa el factor dentro de la organización. La suma de todos los valores asignados a los factores debe sumar 1.0 ya que esto se basa a la industria de la organización. La calificación a los factores va de 1 a 4 tomando en cuenta que la calificación 1 es una debilidad menor, 2 una fuerza menor, 3 una fuerza mayor y 4 una respuesta superior ya que se basa la calificación en la empresa. Después de haber asignado el peso relativo y las calificaciones correspondientes se pasa a multiplicar como en el anterior matriz que se hizo y obtener una calificación ponderada, al final se suma las calificaciones ponderadas de cada factor y así determinar un valor ponderado de la organización.” (pág. 32)

3.5.4 Matriz EFI

Tabla 6: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Existencia de proyectos para el fortalecimiento de la Organización con la colectividad.	0.16	1	0.16
Diversificación del acopio de la leche fresca en la parroquia.	0.18	2	0.36
Posee equipos con tecnología acorde con las necesidades de sus actividades.	0.15	3	0.45
DEBILIDADES			
No existe un modelo de Gestión definido e implementado por la Asociación.	0.14	3	0.42
Deficiente porcentaje de colaboradores profesionales para cumplir sus actividades en la gestión empresarial.	0.18	2	0.36
Poco reconocimiento de la marca del producto en el mercado de la provincia de Chimborazo.	0.19	1	0.19
TOTAL	1.00		1.94

Fuente: Asociación de Trabajadores Agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Se puede ver que los resultados de la Matriz EFI tiene un resultado de 1.94 lo que indica que la Asociación no está dando buenas respuestas a los requerimientos deseados, lo que requiere implantar objetivos estratégicos internos para guiarse de la mejor manera para el mejoramiento continuo de la misma.

3.6 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS.

Una vez aplicada las encuestas en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito” a los colaboradores y socios se procede a mostrar estadística y gráficamente a continuación:

3.6.1 Resultados de las encuestas aplicadas a los socios de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”.

Siendo los socios las principales autoridades de la organización se procedió a realizarles las encuestas correspondiente de lo cual se obtuvo los siguientes resultados.

1. ¿Qué nivel de formación académico posee?

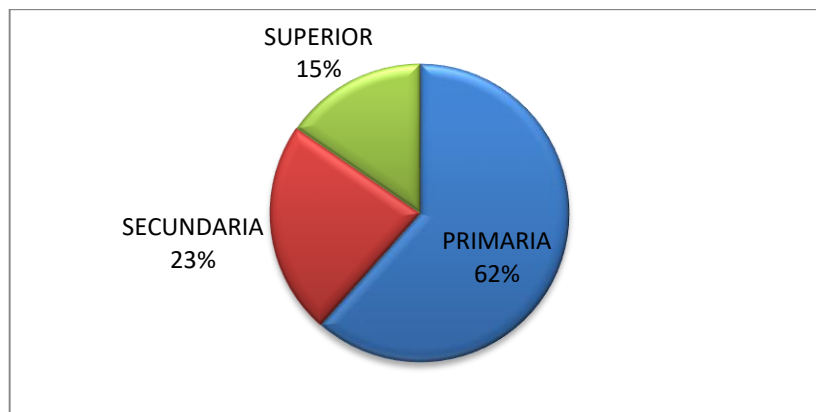
Tabla 7: Nivel académico de los socios

RESPUESTA	#	%
PRIMARIA	8	62
SECUNDARIA	3	23
SUPERIOR	2	15
TOTAL	13	100

Fuente: Socios “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 2: Nivel académico de los socios



Fuente: Socios “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Mediante la encuesta se pudo determinar que el 62% de los socios de la asociación “Quesera el Cebadeñito” tienen su nivel académico de primaria, por lo que el 23% de los socios tiene nivel académico secundaria y el 15% de los socios tienen un nivel académico superior. Esto permite conocer que el nivel de formación de los socios es bajo lo que afecta en la hora de toma de decisión.

2. ¿Conoce usted si la asociación ha realizado una planificación administrativa?

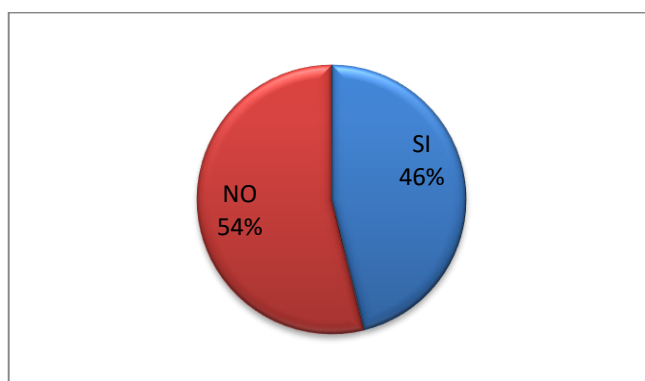
Tabla 8: Conocimiento de los socios sobre la planificación administrativa

RESPUESTA	#	%
SI	6	46
NO	7	54
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 3: Conocimiento de los socios sobre la planificación estratégica



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Se puede determinar que el 54% de los socios de la asociación no tienen conocimiento de la planificación administrativa de la misma mientras que el 46% de los socios tienen conocimiento pero no lo han podido implementarlo en la misma debido a la falta de conocimiento profesional.

3. ¿Piensa usted que es necesaria la existencia de una planificación estratégica en la en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas?

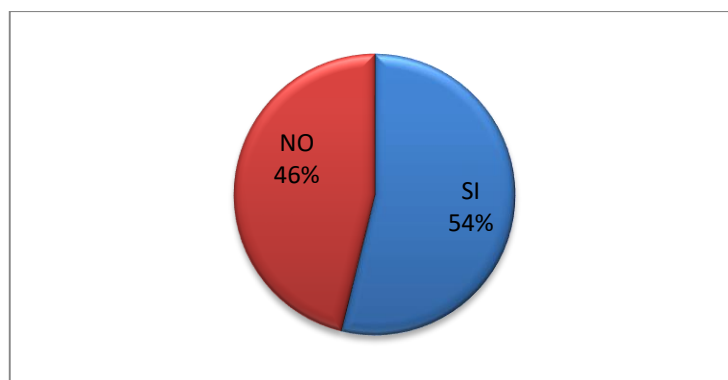
Tabla 9: Si es necesario que se realice la planificación estratégica

RESPUESTA	#	%
SI	7	54
NO	6	46
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 4: Si es necesario que se realice la planificación estratégica



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Se ha visto que el 46% no creen que sea necesario una planificación estratégica dentro de la asociación mientras que el 54% están conscientes de que les hace falta una planificación estratégica ya que esto ayudara a que la organización tenga mejor desenvolvimiento en el mercado competitivo en el que se desarrollan con su producto.

4. ¿En la asociación existen proyectos para el área administrativa que se estén ejecutando?

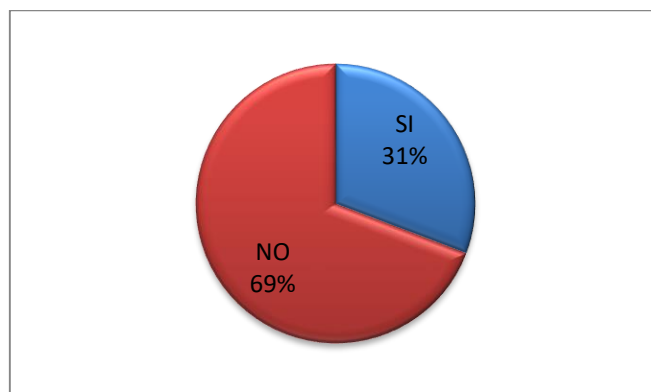
Tabla 10: Conoce si existen proyectos para el área administrativa que se estén ejecutando

RESPUESTA	#	%
SI	4	31
NO	9	69
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 5: Conoce si existen proyectos para el área administrativa que se estén ejecutando



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Se ha determinado que el 69% de los socios no conocen la existencia de proyectos de fortalecimiento que se estén ejecutando en la asociación mientras que el 31% si conoce de los proyectos para el área administrativa en la asociación, ya que se pudo observar que ellos están realizando la reinfraestructura de la planta donde producen su producto, mientras que los demás socios no lo consideran como proyecto a la actividad que se está elaborando.

5. ¿Conoce de la existencia de proyectos planificados a futuro en la asociación?

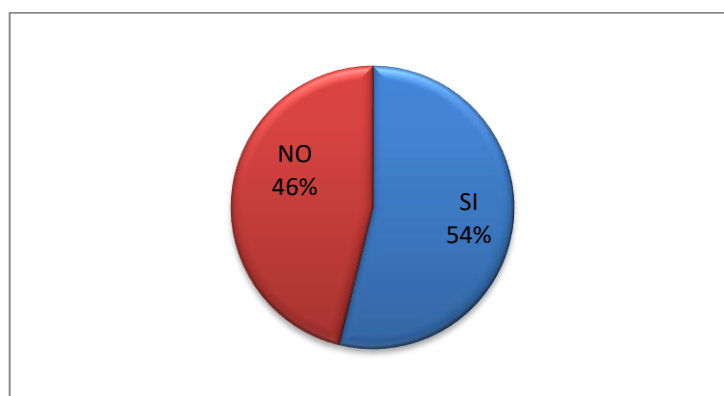
Tabla 11: Proyectos planificados a futuro

RESPUESTA	#	%
SI	7	54
NO	6	46
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 6: Proyectos planificados a futuro



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Se determina que el 46% de los socios no tienen conocimiento de proyectos planificados a futuro que tiene la asociación, mientras que el 54% si lo conocen ya que estas personas son un poco más jóvenes, debido a esto se ve que no tienen comunicación la junta directiva con la junta general de socios lo que implica que todos los socios no tengan el mismo conocimiento acerca de las proyectos que se ha planificado a futuro en beneficio de la misma.

6. ¿En la asociación existe un sistema de control para la asistencia del personal administrativo y colaboradores?

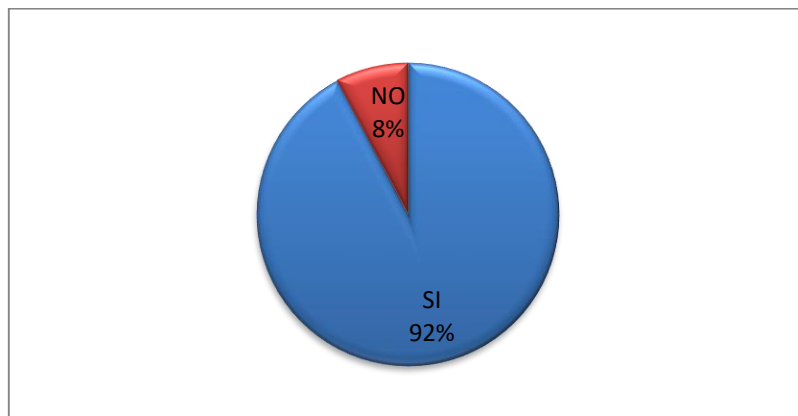
Tabla 12: Existencia del sistema de control de los colaboradores y administrativos

RESPUESTA	#	%
SI	12	92
NO	1	8
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 7: Existencia del sistema de control de los colaboradores y administrativos



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: De acuerdo a las encuestas realizadas se ha determinado que el 92% de los socios tienen conocimiento de la existe del sistema de control para los colaboradores y personal administrativo, mientras que el 8% de los socios no tienen conocimiento de la existencia de este sistema de control debido a que no ha existido una socialización con todos los socios.

7. ¿La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas tiene un portal web?

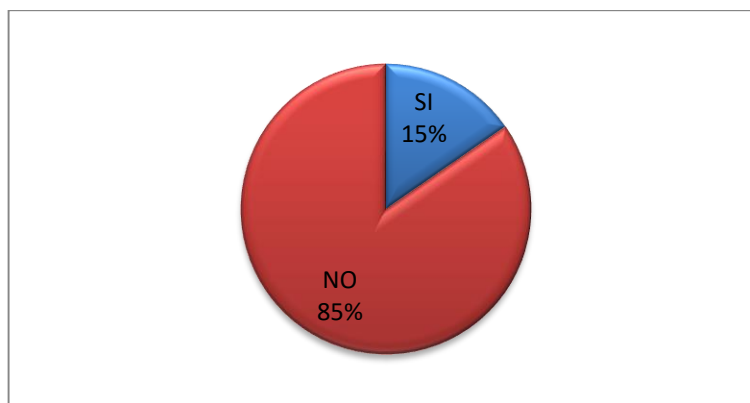
Tabla 13: Existencia de un portal web

RESPUESTA	#	%
SI	2	15
NO	11	85
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 8: Existencia de un portal web



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Se ha determinado mediante la encuesta que el 85% de los socios no conocen sobre el portal web de la organización que posee y el 15% de los socios si conocen sobre el portal web de la asociación, debido a que se refieren como un portal web el manejo de redes sociales como es el Facebook.

8. ¿Conoce si la asociación cuenta con un modelo de Gestión Administrativo?

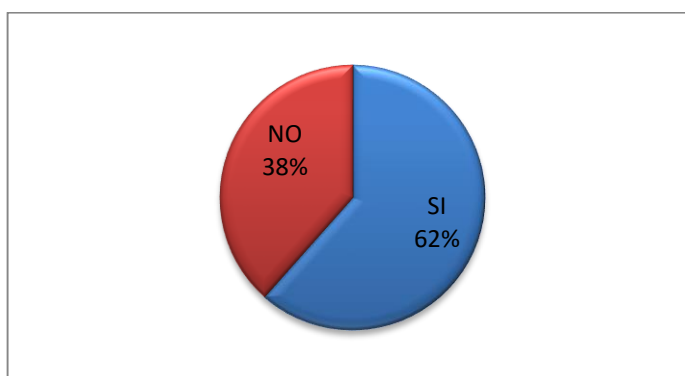
Tabla 14: Conocimiento sobre el modelo de gestión administrativo

RESPUESTA	#	%
SI	8	62
NO	5	38
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 9: Conocimiento sobre el modelo de gestión administrativo



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Mediante la encuesta realizada a los socios se ha determinado que el 38% de los socios no conocen sobre el modelo de gestión administrativo que tiene la organización, en tanto que el 62% de los socios si conocen cual es el modelo de gestión Administrativo que posee la asociación.

9. ¿Conoce usted cual es la estructura organizacional de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas?

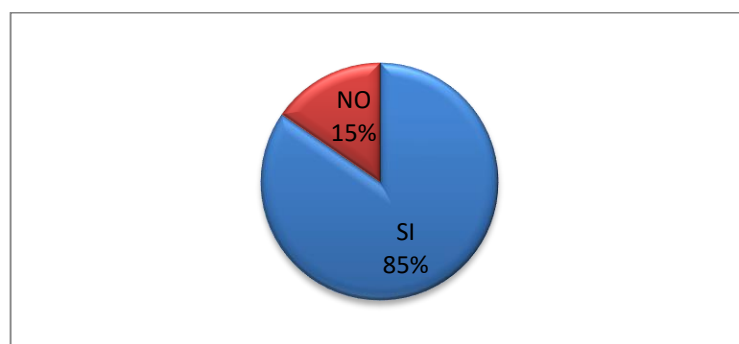
Tabla 15: Conocimiento de la estructura organizacional

RESPUESTA	#	%
SI	11	85
NO	2	15
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 10: conocimiento de la estructura organizacional



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Se ha determinado que el 15% de los socios no tienen conocimiento de la estructura organizacional que tiene la asociación, mientras que el 85% de los socios si lo conocen cual es la estructura organizacional que tienen, ya que ellos saben cuáles son sus funciones dentro de la asociación.

10. ¿Cómo califica la infraestructura, laboratorios y equipos de la asociación son?

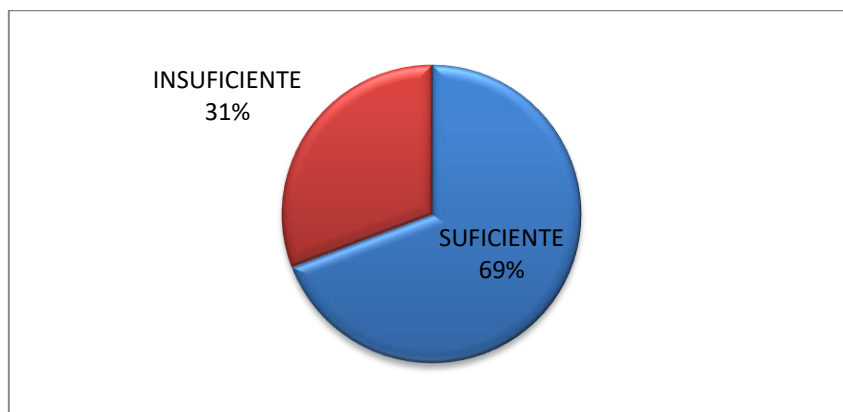
Tabla 16: Como califica la infraestructura y equipos

RESPUESTA	#	%
SUFICIENTE	9	69
INSUFICIENTE	4	31
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 11: Como califica la infraestructura y equipos



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Mediante la encuesta se puede considerar que los socios el 69% están satisfechos con la infraestructura y equipos que obtiene la organización para su producción, por lo que el 31% de los socios lo califican como insuficiente para elaborar su producto de calidad y poder brindar a la sociedad.

11. ¿Cómo califica usted la comunicación entre los colaboradores y los socios?

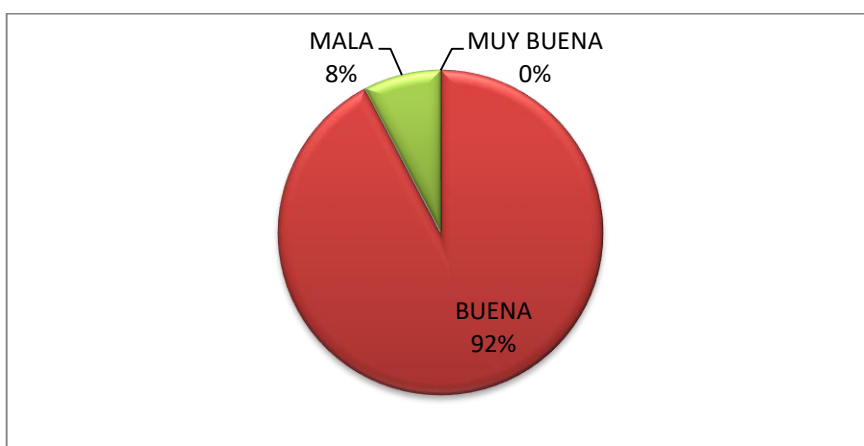
Tabla 17: La comunicación colaboradores y socios

RESPUESTA	#	%
MUY BUENA	0	0
BUENA	12	92
MALA	1	8
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 12: La comunicación colaboradores y socios



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Mediante la encuesta se ha determinado que el 92% de los socios tienen buena comunicación con los colaboradores, mientras que el 8% de los socios no tienen buena relación con los colaboradores de la misma, y obteniendo que ningún colaborador cree tener una muy buena comunicación.

12. ¿Se ha difundido la misión y visión de la asociación?

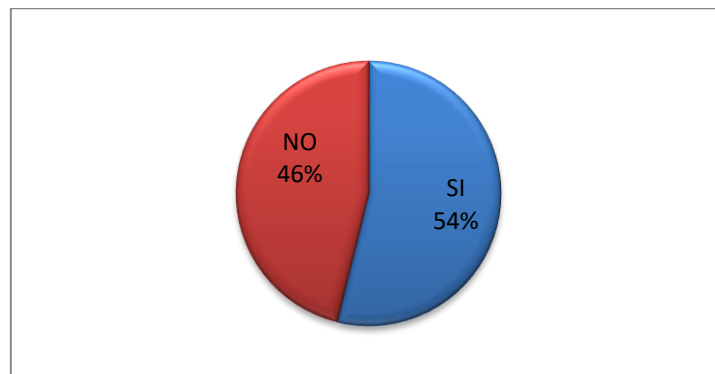
Tabla 18: Difundida la misión y visión

RESPUESTA	#	%
SI	7	54
NO	6	46
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 13: Difundida la misión y visión



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Mediante la encuesta se ha determinado que el 46% de los socios no conocen cual es la visión y misión de la organización, lo cual el 54% de los socios si lo tiene claro en lo que es la misión de la asociación, pero se ha observado que solamente lo tienen pensado mas no tienen por escrito, lo que provoca a que todos los socios no tengan la misma idea.

13. ¿Piensa usted que la asociación necesita difundir su misión y visión que la identifique?

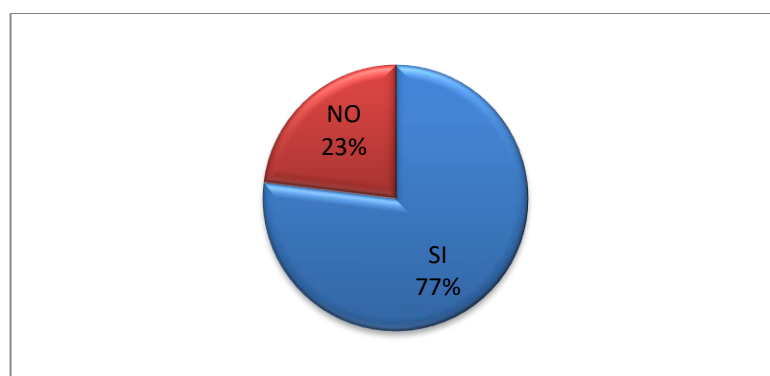
Tabla 19: difundir la misión y visión de la asociación

RESPUESTA	#	%
SI	10	77
NO	3	23
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 14: difundir la misión y visión de la asociación



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Se determina que el 23% de los socios no tienen interés en que se proponga la misión y visión de la organización para el mejoramiento de la misma, por lo que el 77% están de acuerdo que se plantee la misión y la visión ya que estos son caminos que les ayude a llegar al éxito.

14. ¿La asociación realiza acciones que contribuyan con el cuidado medio ambiental?

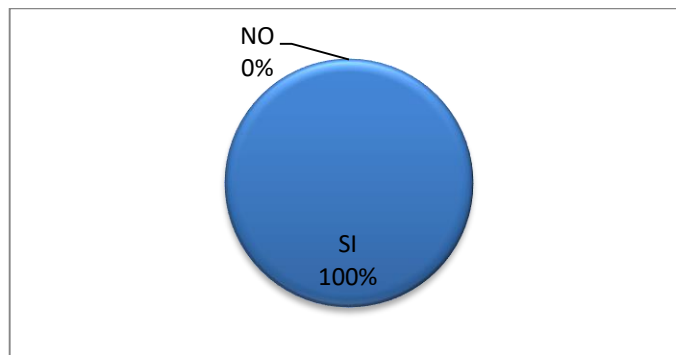
Tabla 20: Contribuyen al cuidado del medio ambiente

RESPUESTA	#	%
SI	13	100
NO	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 15: Contribuyen al cuidado del medio ambiente



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Mediante la encuesta se ha determinado que el 100% de la organización están de acuerdo en aportar con el cuidado del medio ambiente, ya que esto ayudara a que la sociedad de su entorno tengan una buena salud y sobre todo cuidar el medio ambiente para las futuras generaciones.

15. ¿La asociación realiza actividades de vinculación con la sociedad?

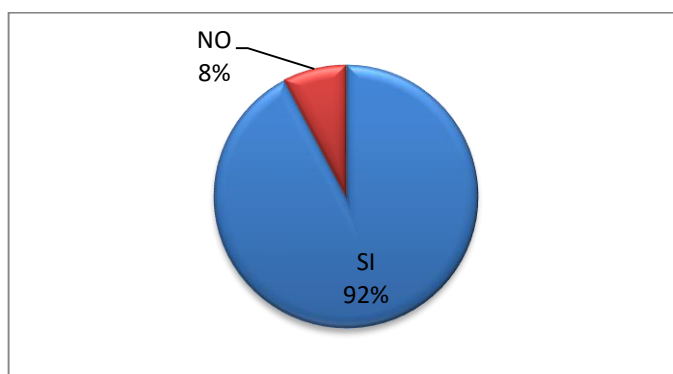
Tabla 21: Vinculación con la sociedad

RESPUESTA	#	%
SI	12	92
NO	1	8
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 16: Vinculación con la sociedad



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Mediante la encuesta se ha determinado que el 92% de los socios están de acuerdo con la vinculación con la sociedad ya que esto ayuda a que la organización se familiarice más con su entorno en el que se encuentra y el 8% de los socios no están de acuerdo a esta actividad.

16. ¿Se han definido los objetivos que quieren alcanzar la asociación?

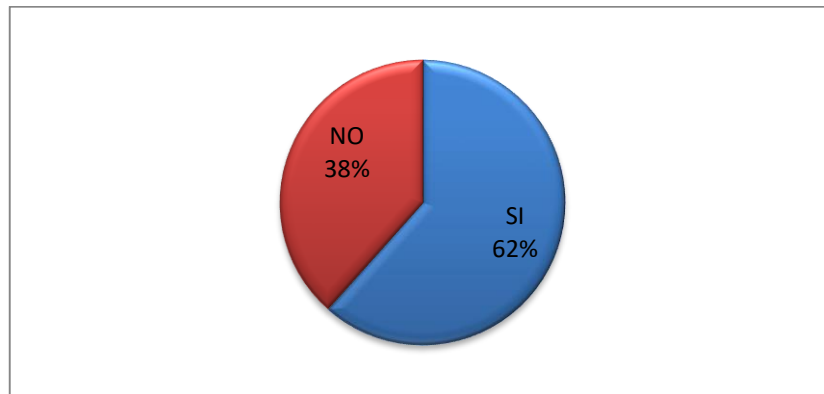
Tabla 22: Objetivos que quieren alcanzar

RESPUESTA	#	%
SI	8	62
NO	5	38
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 17: Objetivos que quieren alcanzar



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Se ha determinado mediante las encuestas que el 38% de los socios no se han puesto de acuerdo para determinar los objetivos hacia donde desean llegar y el 62% de los socios tienen idea de sus objetivos individuales pero aún no lo han socializado lo que limita a que todos los socios tengan la misma idea.

17. ¿Ha participado usted en talleres para la realización de la planificación de la asociación?

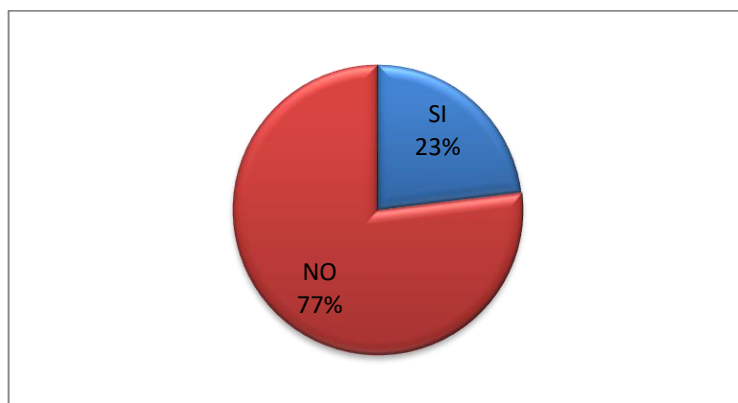
Tabla 23: Participación de talleres de planificación

RESPUESTA	#	%
SI	3	23
NO	10	77
TOTAL	13	100

Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 18: Participación de talleres de planificación



Fuente: Socios "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Se ha determinado que los socios el 77% no han participado en talleres que les ayude a guiarse para realizar una planificación lo que dificulta poner en práctica este proceso y el 23% tienen un poco de conocimiento acerca del tema pero no lo han realizado debido a su falta de confianza.

3.6.2 Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”.

1. ¿Conoce usted si la asociación ha realizado una planificación?

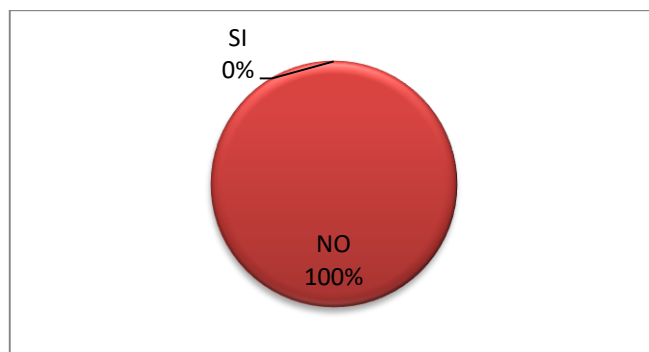
Tabla 24: Conocimiento de una planificación en la asociación

RESPUESTA	#	%
SI	0	0
NO	9	100
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 19: Conocimiento de una planificación en la asociación



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Se ha determinado que el 100% de los colaboradores no tienen conocimiento de que la asociación haya realizado una planificación por lo que ellos actúan solo a un orden diario de su inmediato superior, esto limita a que los colaboradores tengan bien claro lo que tienen que hacer para llegar a un punto de satisfacción.

2. ¿Piensa usted que es necesaria la existencia de una planificación estratégica en la en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas?

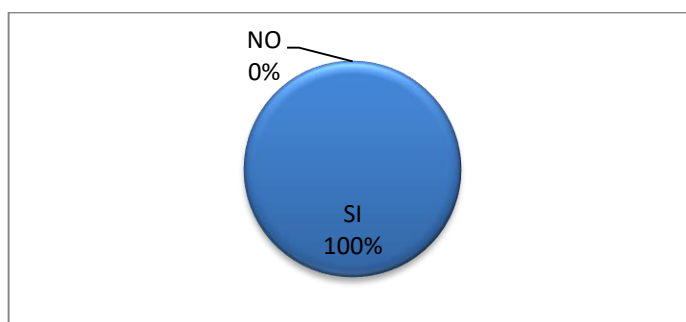
Tabla 25: Necesidad de una planificación estratégica

RESPUESTA	#	%
SI	9	100
NO	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeño”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 20: Necesidad de una planificación estratégica



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeño”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Mediante la encuesta se ha determinado que el 100% de los colaboradores ven la necesidad de plantear una planificación estratégica dentro de la organización para así poder trabajar de acuerdo a los objetivos que se plantee la asociación y así poder satisfacer los objetivos deseados a la misma.

3. ¿En la asociación existen proyectos en el área administrativa que se estén ejecutando?

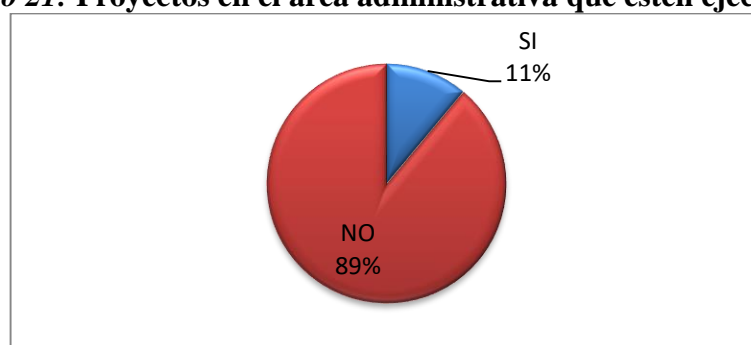
Tabla 26: Proyectos en el área administrativa que estén ejecutando

RESPUESTA	#	%
SI	1	11
NO	8	89
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 21: Proyectos en el área administrativa que estén ejecutando



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: En la encuesta se ha determinado que el 89% de los colaboradores no conocen de ningún proyecto en el área administrativa que se estén ejecutando actualmente en la asociación y el 11% de los colaboradores si lo conocen ya que el administrador y el contador lo consideran la reinfraestructura de la organización como un proyecto.

4. ¿Existen proyectos planificados a futuro en la en la asociación?

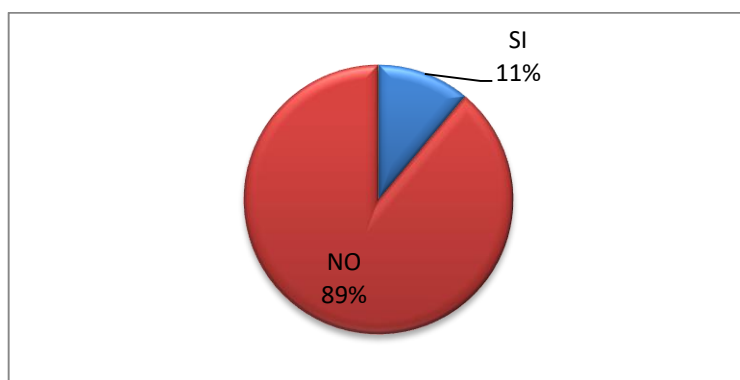
Tabla 27: Proyectos planificados a futuro

RESPUESTA	#	%
SI	1	11
NO	8	89
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 22: Proyectos planificados a futuro



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Se ha determinado que el 89% de los colaboradores no tienen conocimiento de esta actividad debido a que no han socializado tanto colaboradores con los socios sobre lo que tienen en mente para el futuro lo cual el 11% de los colaboradores si lo conocen debido a que son del área administrativo.

5. ¿En la asociación existe un sistema de control para la asistencia del personal administrativo y colaboradores?

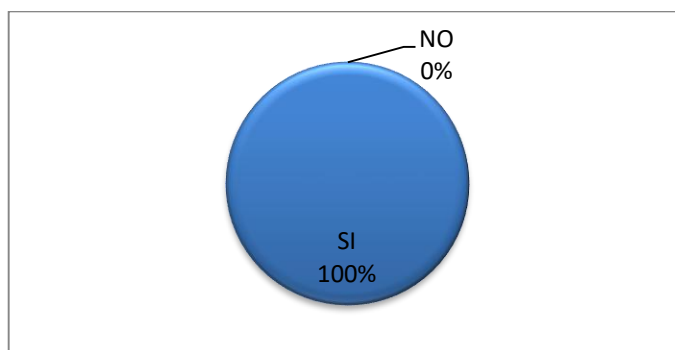
Tabla 28: Sistema de control para los colaboradores

RESPUESTA	#	%
SI	9	100
NO	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 23: Sistema de control para los colaboradores



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: En las encuestas realizadas a la asociación se vio que el 100% de los colaboradores indican que si cuentan con un sistema de control para los colaboradores ya que esto ayuda a que todos tengan la misma responsabilidad y puntualidad para sus horarios de trabajo en beneficio tanto del colaborador como para la organización.

6. ¿La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas tiene un portal web?

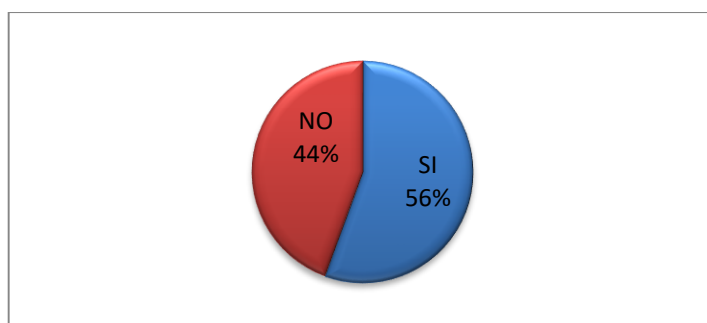
Tabla 29: Portal web

RESPUESTA	#	%
SI	5	56
NO	4	44
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 24: Portal web



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Mediante la encuesta se ha determinado que el 56% de los colaboradores conocen el portal web de la organización ya que lo consideran la redes sociales que utiliza la misma por lo tanto el 44% de los colaboradores no lo conocen por lo que ellos están conscientes de que no tienen ningún portal web para el conocimiento del público.

7. ¿Conoce usted si la asociación cuenta con un modelo de Gestión Administrativo?

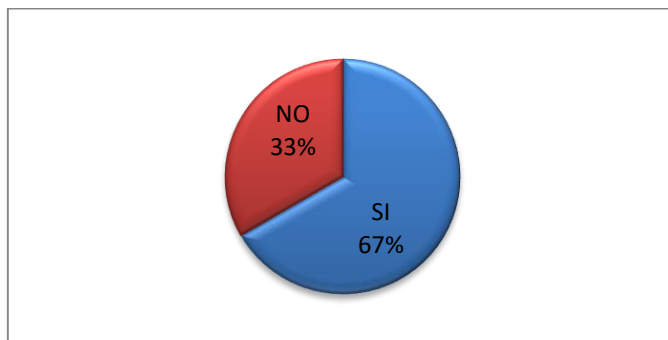
Tabla 30: Cuenta con un modelo de gestión

RESPUESTA	#	%
SI	6	67
NO	3	33
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 25: Cuenta con un modelo de gestión



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: De acuerdo a la encuesta se determina de que el 67% de los colaboradores conocen cual es el modelo de gestión que maneja la Asociación, mientras que el 33% de los colaboradores no lo conocen, esto se sobre entiende de que no han socializado con todo el personal para dar a conocer cuál es su modelo de gestión.

8. ¿Conoce usted cual es la estructura organizacional de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas?

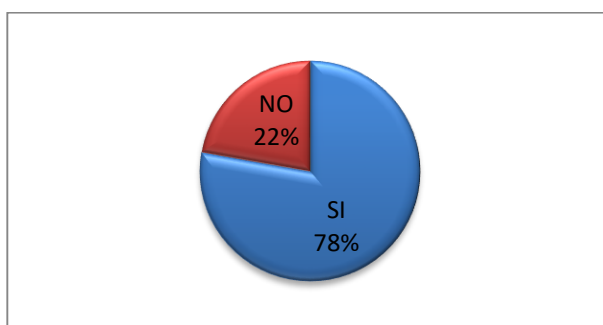
Tabla 31: Estructura organizacional

RESPUESTA	#	%
SI	7	78
NO	2	22
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeño”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 26: Estructura organizacional



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeño”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: En la encuesta se determinó que el 78% de los colaboradores conocen cual es la estructura organizacional que tiene la asociación y cuáles son sus jefes inmediatos mientras, que el 22% no lo conocen debido a que existe colaboradores que han ingresado recientemente y no se han puesto el interés de saber cuál es la estructura organizacional de la asociación.

9. ¿Cómo califica usted a la infraestructura, laboratorios y equipos de la asociación?

Tabla 32: Calificación de infraestructura

RESPUESTA	#	%
SUFICIENTE	9	100
INSUFICIENTE	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 27: Calificación de infraestructura



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Se ha determinado que los colaboradores están el 100% satisfecho con la infraestructura, laboratorios y equipos que cuentan para realizar sus actividades debido a que les permite elaborar con el proceso correspondiente el producto y así lograr la satisfacción de los clientes.

10. ¿Cómo califica usted la comunicación entre los colaboradores y personal administrativo?

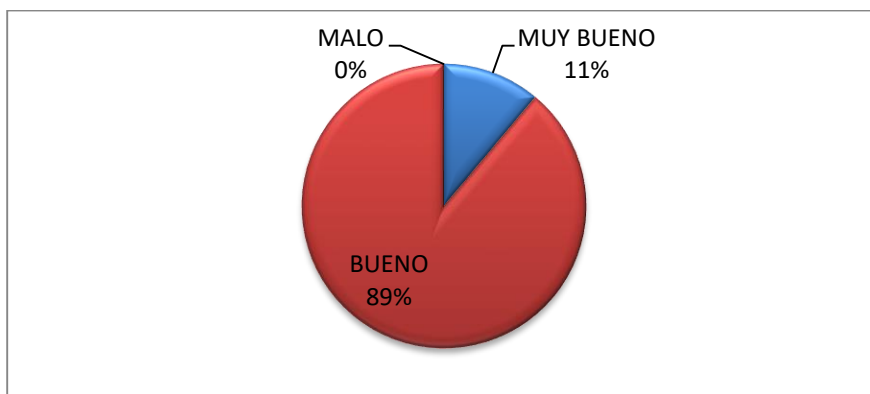
Tabla 33: Comunicación colaboradores y el personal administrativo

RESPUESTA	#	%
MUY BUENO	1	11
BUENO	8	89
MALO	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 28: Comunicación colaboradores y el personal administrativo



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: En la encuesta se ha determinado que el 89% de los colaboradores consideran que tienen una buena comunicación con todos los que conforman el personal administrativo y el 11% de los colaboradores consideran tener una muy buena comunicación debido a que están en el mismo área de trabajo.

11. ¿Conoce usted cuales son las actividades específicas que debe realizar en su puesto de trabajo?

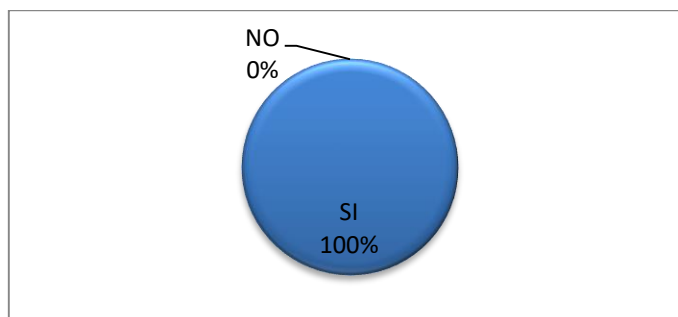
Tabla 34: Actividades específicas que realiza en su puesto de trabajo

RESPUESTA	#	%
SI	9	100
NO	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores "Quesera el Cebadeño"

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 29: Actividades específicas que realiza en su puesto de trabajo



Fuente: Colaboradores "Quesera el Cebadeño"

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: En la encuesta se ha determinado que el 100% de los colaboradores tiene conocimiento de las actividades que tiene que realizar en cada uno de sus puestos de trabajos asignados debido a que existe un jefe inmediato que los indica y así cumplir con las actividades diarias.

12.¿Está difundido la misión y visión de la asociación?

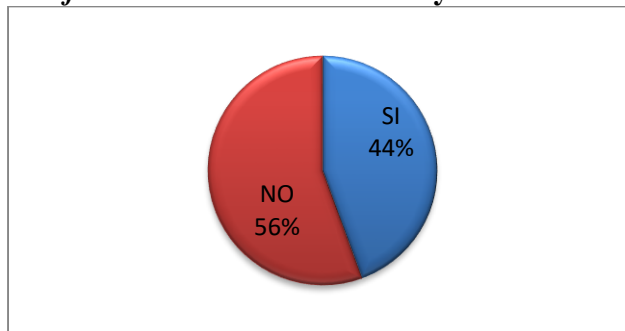
Tabla 35: Difundir la misión y visión

RESPUESTA	#	%
SI	4	44
NO	5	56
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeño”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 30: Difundir la misión y visión



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeño”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: En las encuestas se ha determinado que el 44% de los colaboradores están conscientes de que necesitan que la misión y visión este difundida para lograr el objetivo de la organización y el 56% de los colaboradores no tienen conocimiento debido a que solamente lo tienen pensado mas no lo tienen registrado.

13. ¿Qué valores practica usted en su puesto de trabajo?

Tabla 36: Practica de valores

RESPUESTA	#	%
RESPONSABILIDAD	5	56
PUNTUALIDAD	2	22
HONESTIDAD	0	0
RESPECTO	2	22
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 31: Práctica de valores



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Mediante la encuesta se ha determinado que la práctica de valores en la asociación los colaboradores el 56% lo tienen plasmado en sus actividades diarias la responsabilidad, 22% lo consideran el respeto ya que esto debe existir entre compañeros y socios, el 22% lo tienen formado la puntualidad lo consideran a su horario de trabajo y entrega de sus productos terminados.

14. En general, ¿Cuál es su apreciación sobre el clima laboral dentro de su puesto de trabajo?

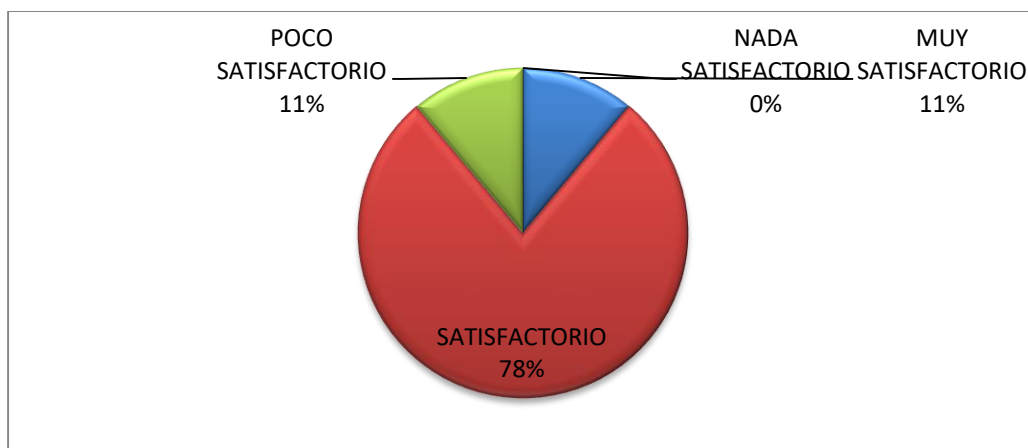
Tabla 37: Clima laboral

RESPUESTA	#	%
MUY SATISFACTORIO	1	11
SATISFACTORIO	7	78
POCO SATISFACTORIO	1	11
NADA SATISFACTORIO	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 32: Clima laboral



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: En la encuesta realizada se ve que el 11% de los colaboradores se sienten muy satisfechos en su puesto laboral, por lo tanto el 78% se sienten satisfechos en su entorno donde laboran, el 11% de colaboradores se sienten poco satisfechos debido que recién han ingresado a laborar en la asociación.

15. ¿Dispone usted de los recursos necesarios para desarrollar su trabajo eficientemente (computador, material de oficina, teléfono, internet, insumos, etc.)?

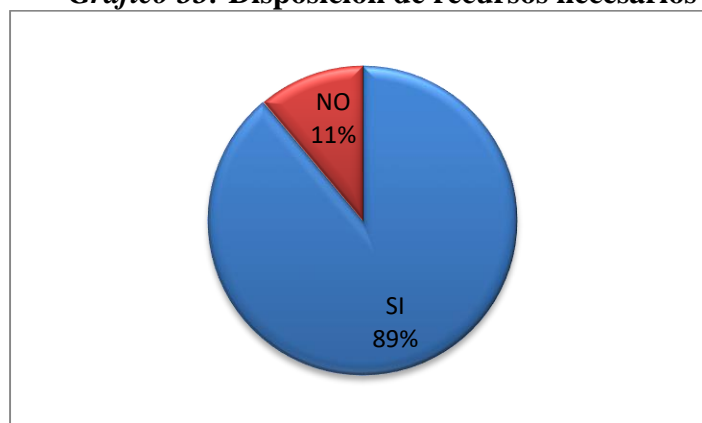
Tabla 38: Disposición de recursos necesarios

RESPUESTA	#	%
SI	8	89
NO	1	11
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 33: Disposición de recursos necesarios



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: En la encuesta realizada se determina que el 89% de los colaboradores cuentan con los materiales necesarios para la realización de cada una de sus actividades para la satisfacción de los jefes inmediatos y el 11% no está conforme con los materiales que cuenta para su puesto de trabajo.

16. ¿Se han definido los objetivos que quieren alcanzar la asociación?

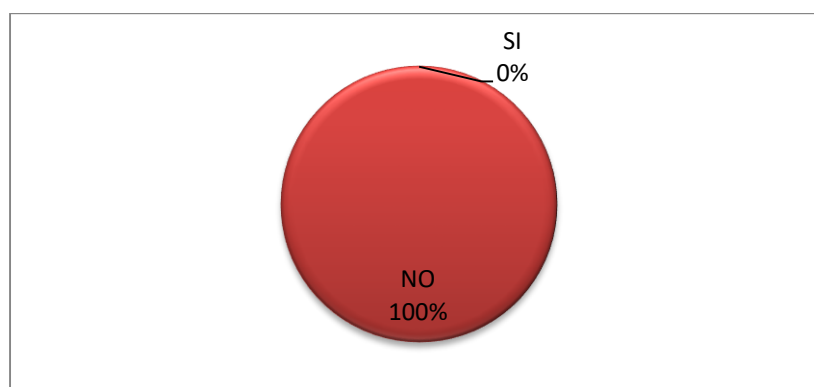
Tabla 39: Objetivos que quieren alcanzar

RESPUESTA	#	%
SI	0	0
NO	9	100
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 34: Objetivos que quieren alcanzar



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Mediante la información recolectada se puede observar que el 100% de los colaboradores no conocen cuales son los objetivos a alcanzar que se hayan propuesto la asociación para lograrlo en este año, lo que les dificulta para realizar su trabajo de acuerdo a las expectativas de la misma.

17. ¿Han participado usted en talleres para la realización de la planificación de la asociación?

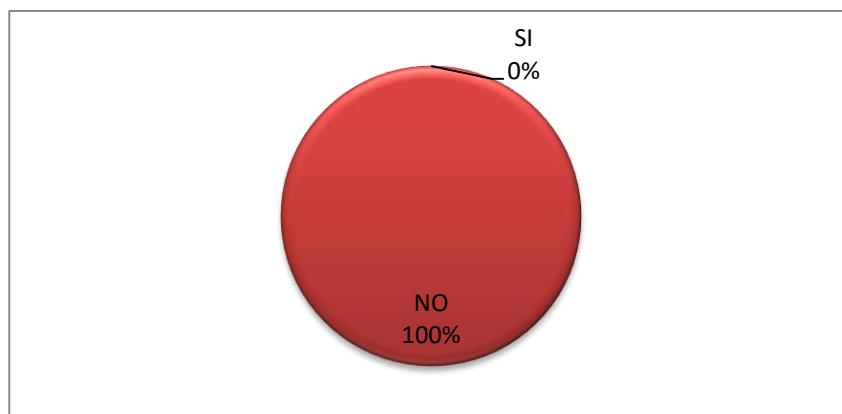
Tabla 40: Talleres de planificación

RESPUESTA	#	%
SI	0	0
NO	9	100
TOTAL	9	100

Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Gráfico 35: Talleres de planificación



Fuente: Colaboradores “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Análisis: Mediante la encuesta realizada se ha determinado que el 100% de los colaboradores están conscientes de no haber recibido ningún taller acerca del tema de planificación, por lo que ellos desconocen del tema y se les dificulta para dar alguna opinión, además no han realizado ninguna socialización para recoger ideas para un mejoramiento global de la misma.

3.7 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Mediante la realización de la matriz FODA se pudo determinar que la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeño” no aprovechan las oportunidades que se presentan en el momento, lo que dificulta que la asociación sea de mayor reconocimiento en el mercado, también se pudo comprobar que las amenazas en el entorno de la Asociación los limita a que la organización pueda desarrollar, por falta de estrategias que les dirija para enfrentar en el momento que se presente dichas amenazas. Se ha detectado que por la falta de conocimiento por parte de personal administrativo no lo han podido ejecutarlo. También se ha visto que la Asociación no está realizando los respectivos procesos para aprovechar las fortalezas y debilidades que tiene la misma, por lo que se les dificulta a que no puedan desarrollarse con más precisión, y así poder salir de su zona de confort para poder desarrollarse a nivel nacional.

La organización en la actualidad se ha detectado que no cuentan con la existencia de la visión y la misión establecida, lo que provoca que los colaboradores y los socios no estén trabajando hacia esa dirección, por lo que es necesario que se establezca una misión y visión de la asociación para el conocimiento de todos los que conforman la asociación para una mejor dirección de la misma. En las encuestas se ha determinado que los colaboradores y socios no conocen sobre el tema de planificación estratégica, lo que ha dificultado la realización del mismo, provocando a que no exista objetivos o metas plasmadas para el conocimiento de todos el personal de la asociación y así poder trabajar a una sola dirección para el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización y poder lograr el éxito de la misma.

También se puede decir la falta de la formación académica de los socios dificulta a que la Asociación tenga más claro lo que deben realizar para el desenvolvimiento de la misma, y poder tener una mejor presentación en el mercado laboral en el que se desenvuelve con su producto. La comunicación entre colaboradores se ha visto que tienen un poco de dificultad debido a que son la mayoría de los socios de la tercera edad y no visitan con regularidad a la institución por lo que provoca al desconocimiento de los nuevos colaboradores que existen en la misma.

3.8 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La elaboración de la planificación estratégica en las asociaciones es de suma importancia ya que es una guía planteada metodológicamente y en la que consta todos los planes deseados, por lo tanto es una pauta para alcanzar todos los propósitos u objetivos en un tiempo determinado por la misma.

La planificación estratégica tiene una principal característica de ser flexible, por lo que permite ajustar las actividades que estén programadas en las diferentes etapas de su desarrollo y así poder cumplirla a cabalidad en el período establecido, es así que la planificación ayuda a reducir la inseguridad en los diferentes directivos de la asociación y tener una mayor seguridad en ellos.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado se puede decir que la implementación y ejecución de la planificación estratégica en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito” se mejorara la gestión de la misma, esto se hace posible gracias a los diferentes parámetros que tiene la planificación estratégica como es la elaboración de los indicadores, metas y la responsabilidad de su cumplimiento de las actividades propuestas en el período establecido.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Planificación estratégica de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”, periodo 2018 -2020.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Descripción y diagnóstico de la asociación

4.2.1.1 Descripción de la Asociación

La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito” fue reconocido por la superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el acuerdo ministerial número 28 del 17 – 02 – 2006 reformado con el que se reconoce la personería jurídica a la misma, domiciliados en la parroquia Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

En la parroquia cebadas existía mucha discriminación hacia las personas que tenían ganado con leche sobre todo a los que producían en poca cantidad debido a que existía una sola persona que recolectaba, en vista que había gran demanda de leche ven la necesidad de organizar una planta procesadora de quesos por lo que en 1980 a 1982 logran organizarse 30 personas para formar lo que es la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas “Quesera el Cebadeñito”.

En 1984 la organización inician su funcionamiento formal con el apoyo principal del padre Gabriel Barriga quien era el párroco de la parroquia también recibió el apoyo del CEAS, Jaime Romero y Monseñor Leónidas Proaño. Lo cual es donde ya deciden construir la infraestructura donde se iba a producir el producto, también se ponen de acuerdo a una pequeña aportación de 1120 sucres y a la colaboración con mano de obra de todos los y así lograron tener su primera construcción proyectada para 500 litros de leche. Al inicio ellos inician produciendo la cantidad de 200 litro de leche diarios.

Una vez que se inició con el proceso vieron la necesidad de ver un técnico para producir su producto de calidad, lo cual lograron realizar con la ayuda del CEAS, ya que fueron ellos quien les ayudo a localizar al técnico suizo José Dubald que se encontraba en salinas. El técnico llega con una gran aportación para la asociación debido a que los socios tenían una gran aspiración de producir queso de calidad para brindar a sus clientes, al inicio empiezan produciendo el queso fresco de calidad, lo cual logran tener una gran aceptación en el mercado, así es que ven la necesidad de producir otras variedades de queso por lo que el mismo técnico les ayudo a localizar a los diferentes técnicos para que produzcan el queso maduro, queso dambo, queso tilset y el queso mozzarella.





En 1999 hubo una disminución de socios debido a que no estaban de acuerdo a las políticas y responsabilidades que tenían que cumplir en la organización como socios, después de eso empezó a realizar una ampliación de infraestructura debido al incremento de materia prima y sus ventas por lo que ellos necesitaban un espacio más grande para su producción. En el 2005 deciden producir el yogurt obteniendo una gran aceptación en el mercado, y así se ha venido realizado las actividades correspondientes sin mayor novedad. En la actualidad la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas “Quesera el Cebadeñito” cuenta con 13 socios y 9 colaboradores.





La Asociación da a conocer que no cuentan con una misión y visión establecida por lo que les dificulta realizar sus actividades de acuerdo a las necesidades que tiene la organización dificultando su mejoramiento continuo para el éxito de la misma.

4.2.1.2 Productos que ofrece la asociación

La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito” ofrece a sus clientes y consumidores los siguientes productos de gran calidad para su buena alimentación los cuales son:

Tabla 41: Productos ofrecidos por la asociación

Producto	Logo del producto
Queso Fresco	
Queso Rectangular	
Queso Andino	
Queso Mozzarella	

<p>Queso andino maduro con Aji</p>	
<p>Queso andino maduro con Orégano</p>	
<p>Queso andino maduro</p>	
<p>Yogurt</p>	

Fuente: Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

4.2.1.3 Base Legal

La constitución de la Republica en su artículo 283 establece que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la constitución determine y que la economía popular y solidara se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

En el artículo 147 de la Carta Magna dispone que sea atribución y deber del Presidente Constitucional de la República el expedir los reglamentos necesarios para la aplicación de las leyes, sin contravenirlas ni alterarlas. De acuerdo con la Disposición Transitoria Décimo Séptima de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario, el Presidente de la República debe dictar el reglamento a la ley y en ejercicio de la atribución conferida en el artículo 147, numero 13 de la constitución de la república decreta expedir el siguiente reglamento general de la ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.

En el art.1 de la ley de economía popular y solidaria señala que se basa en la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. Además a la presente ley se rige todas las personas jurídicas y naturales cuando deciden organizarse de acuerdo a la disposición de la ley, lo cual será un apoyo en la economía popular y solidaria y el sector financiero popular y solidario, lo cual ayudara a la regularización, control y el fortalecimiento de la misma.

Según el estatuto de la asociación en el art. 19, indica los deberes y obligaciones del administrador que debe cumplir para el beneficio de la organización.

a) Representar legalmente a la asociación.

- b) Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por la junta general y directiva.
- c) Administrar la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados.
- d) Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la junta de vigilancia y aprobación de la junta general.

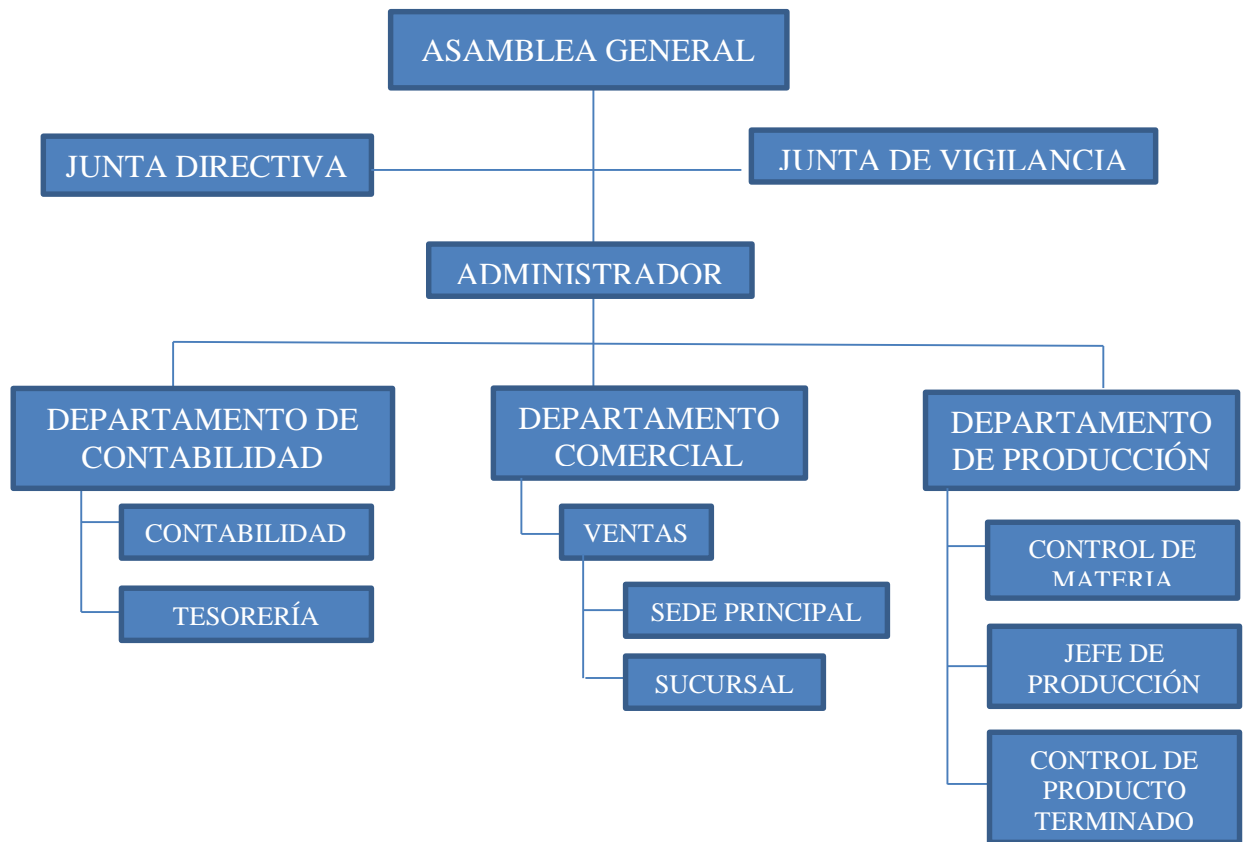
4.2.1.4 Diagnóstico de la Asociación

Cuando en 1982 fue creada la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas surgió a la intuición de las personas que estaban al frente de la asociación lo cual, al inicio de sus actividades no tenían claro hacia dónde iban a llegar, pero a pesar de estas dificultades lo han venido realizando sus actividades y logrando grandes éxitos en el mercado ya que en poco tiempo de su creación lograron ser reconocidos en la provincia. En la actualidad teniendo su reconocimiento en la provincia de Chimborazo y Morona Santiago sus productos de alta calidad y saludable para el consumo de sus clientes y consumidores.

La asociación hasta la fecha ha venido desarrollándose sin la existencia de una planificación, lo cual ha dificultado que los socios y colaboradores no tengan plasmada una meta hacia donde tienen que trabajar para lograr su propia satisfacción tanto en socios y colaboradores, esto dificulta el trabajo en equipo para lograr lo establecido para el mejoramiento de la misma.

4.2.1.4.1 Descripción de la Estructura Organizacional

Gráfico 36: Descripción de la Estructura Organizacional



Fuente: Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeño”

Realizado por: Cathy Taday

Estructura Normativa

- Estatuto de la Asociación
- Reglamento Interno de la Asociación

Estructura de Gobierno

La estructura de gobierno de la Asociación está conformada de acuerdo a lo establecido y registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- **Nivel directivo**

- ✓ Junta general

- ✓ Junta Directiva
- ✓ Junta de Vigilancia

- **Nivel Ejecutivo**

- ✓ Presidente
- ✓ Secretaria
- ✓ Administrador

Estructura de gestión

- ✓ **Junta general:** La junta general es la máxima autoridad de la Asociación, esta estará integrada por todo los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la le, al reglamento o a su estatuto social.
- ✓ **Junta Directiva:** Estará integrada por el presidente, secretario y 3 vocales elegidos en votación secreta por la junta general, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la asociación. Los miembros de la junta directiva durarán dos años en sus funciones podrán ser elegidos por una ola vez consecutiva. Cuando concluya su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de dos años.
- ✓ **Junta de Vigilancia:** supervisará las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la junta general y la junta directiva. Estará integrada por tres vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la junta general, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el reglamento interno.
- ✓ **Presidente:** Presidirá también la Asociación y la junta general. Durará dos años en sus funciones, pudiendo ser elegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal de la junta directiva; y, además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo.
- ✓ **Secretario:** el secretario estará para constatar las actas de reuniones de la asamblea general y además las funciones y responsabilidades propias de su naturaleza de su cargo.

- ✓ **Administrador:** el administrador será elegido por la junta general, por un período de dos años y además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo.

Estructura Administrativo

- ✓ **Junta General:** la junta general tiene las siguientes atribuciones y deberes de la junta general:

1. Aprobar y reformar el estatuto social y el Reglamento interno.
2. Elegir y remover a los miembros de la junta directiva y de vigilancia y al administrador con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
3. Fijar las cuotas de admisión, ordinaria y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsable.
4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la junta directiva.
5. Aprobar los estados financieros y el balance social de la asociación.
6. Aprobar o rechazar los informes de la junta directiva, junta de vigilancia y administración.
7. Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos , presentados por la junta directiva;
8. Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación de la asociación en la junta general extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.

- ✓ **Junta Directiva:** Las atribuciones y deberes de la junta directiva son:

1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la asociación
2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados.
3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervengan la asociación hasta el 30% del presupuesto anual.
4. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el reglamento interno.
5. Elaborar el proyecto de reformas al estatuto.

✓ **Junta de Vigilancia:** Las atribuciones y deberes de la junta de vigilancia son:

1. Supervisar los gastos económicos que realice la asociación.
2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada.
3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el administrador.
4. Presentar su informe anual de labores a la junta general.

✓ **Presidente:** las obligaciones que tiene que cumplir el presidente son las siguientes:

1. Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de la junta directiva
2. Firmar, conjuntamente con el secretario, la documentación de la asociación y las actas de las sesiones.
3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la asociación.
4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, reglamento interno y además disposiciones emitidas por la junta general y la junta directiva.

Secretario: las funciones y obligaciones del secretario son:

1. Elaborar las actas de las sesiones de la junta general y junta directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación.
2. Firmar conjuntamente con el presidente la documentación de la asociación y las actas de las sesiones.
3. Certificar y dar fe la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del presidente.
4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la asociación.
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo.
6. Entregar a los asociados, previa autorización del presidente, la información que este a su cargo y que le sea requerida.
7. Notificar las resoluciones.
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

Administrador: Deberes y obligaciones que debe realizar son:

1. Representar legalmente a la asociación
2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, la disposiciones emitidas por la junta general y directiva
3. Administrar la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados.
4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la junta de vigilancia y aprobación de la junta general.

4.2.2 Análisis de la Asociación

La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas debe enfrentar una serie de factores que influyen en su desarrollo y los acontecimientos tanto internos como externos que ayuda o afecta al logro de sus objetivos. De acuerdo a lo detectado se hace necesario una planificación en la asociación que involucre tanto a los socios como a los colaboradores en general ya que esto permitirá que encaminen en una sola dirección para lograr lo establecido en sus objetivos, teniendo en cuenta que los presupuestos para gastos pequeños no lo tiene asignado es decir no cuentan con una caja chica. De acuerdo a esta situación amerita proponer medidas para estructurar de mejor manera el presupuesto de la asociación, en los cuales se proponga que actividades y gastos se van a realizar en un periodo determinado, de acuerdo a la planificación y presupuesto que cuente la misma y así poder tener un mayor control de calidad.

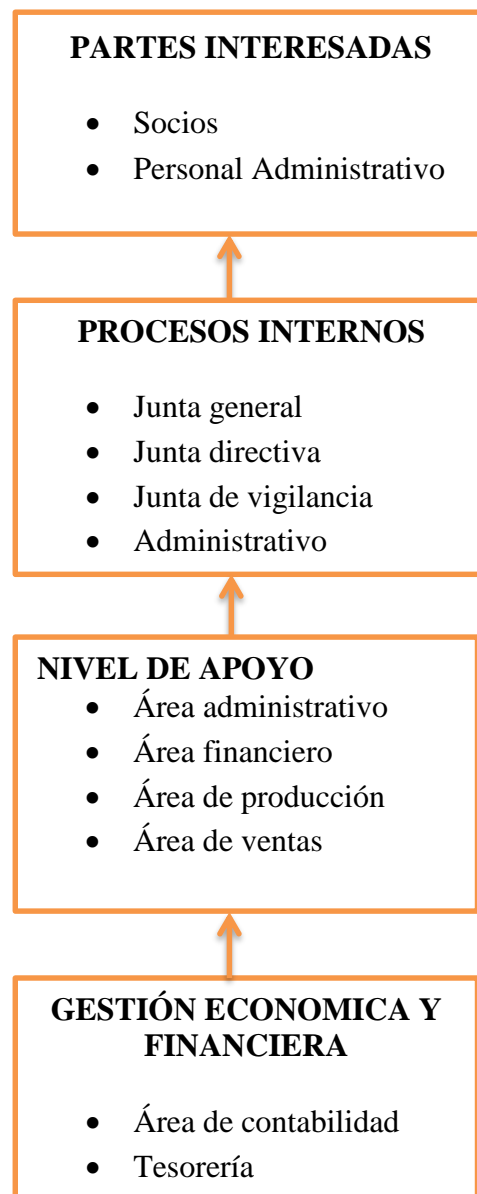
En cuanto a la calidad de su producto han realizado mejoras en la producción del queso ya que están en constante mejora continua y cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura (BPM) lo que garantiza que el producto sea de calidad para el consumo de los clientes y así cuidar su alimentación.

Así también cumplen con el Ministerio de Industrias y productividad (MIPRO), acorde con los últimos cambios que han establecido para la producción del producto de calidad y el almacenamiento de metería prima, además en el mantenimiento de la infraestructura de la planta de producción para producir con el cumplimiento de los estándares de calidad.

4.2.3 Perspectivas estratégicas

Las perspectivas que se va a considerar en la elaboración de la Planificación Estratégica de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”, lo cual se detalla a continuación:

Gráfico 37: Perspectivas Estratégicas



Realizado por: Cathy Taday

4.2.4 DECLARACIÓN DE ELEMENTOS ORIENTADORES

Con la información obtenida en el diagnóstico realizado en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”, el siguiente paso es la realización del direccionamiento estratégico que consta de dos etapas que son: la primera etapa es la ejecución de la misión, visión, valores y políticas, mientras que la segunda etapa consta de la edificación de los objetivos organizacionales que estén pegados a la realidad de la organización, para cumplir en beneficio de la misma.

Tabla 42: Propuesta de Misión para la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICA		
MISIÓN		
PREGUNTAS	DEFINICIÓN	REDACCIÓN DE LA MISIÓN
¿Quiénes somos?	Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.	La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas es una organización legal; creada desde 1984, cuyo objetivo principal es la producción y comercialización de productos lácteos con tecnología suiza y holandesa, dinamizan la economía de las comunidades de la parroquia Cebadas comprando su producción lechera creando puestos de trabajo y así contribuyendo con la economía popular y solidaria de nuestro país.
¿Qué buscamos?	La producción y comercialización de productos lácteos con tecnología suiza y holandesa.	
¿Qué hacemos?	Dinamizan la economía de las comunidades de la parroquia Cebadas, comprando su producción lechera.	
¿Dónde lo hacemos?	En la Parroquia Cebadas, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo.	
¿Por qué lo hacemos?	Para crear puestos de trabajo en la asociación	
¿Para quién trabajamos?	Contribuyendo a la Economía Popular y Solidaria de nuestro país.	

Realizado por: Cathy Taday

Tabla 43: Propuesta de la Visión para la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
VISIÓN		
PREGUNTAS	DEFINICIÓN	REDACCIÓN DE LA VISIÓN
¿Cuál es la imagen deseada de nuestra organización?	Para el año 2020 la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas ser constituida en una mediana empresa de productos lácteos.	Para el año 2020 la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas sea constituida en una mediana empresa de productos lácteos, líderes en el mercado local y nacional cumpliendo con todos los requerimientos y exigencias del mercado y de los productos de consumo humano, es una entidad que dinamiza la economía de la parroquia, y contribuye al mejoramiento de condiciones de vida de los productores de leche y colaboradores de la organización.
¿Cómo seremos en el futuro?	Líderes en el mercado local y nacional cumpliendo con todos los requerimientos y exigencias del mercado y de los productos de consumo humano.	
¿Qué haremos en el futuro?	Una entidad que dinamiza la economía de la parroquia.	
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Contribuyendo al mejoramiento de condiciones de vida de los productores de leche y colaboradores de la organización.	

Realizado por: Cathy Taday

4.2.4.1 Valores Institucionales

Los valores éticos que practican en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas “Quesera el Cebadeñito”, en cada uno de sus puestos de trabajo y entre socios y colaboradores son los siguientes:

Responsabilidad: A nivel de los dirigentes la responsabilidad se evidencia en el cumplimiento de las responsabilidades encargadas las mismas que están escritas en el reglamento y estatutos, la responsabilidad también se muestran en hacer cumplir las obligaciones derechos de los socios y colaboradores. A nivel de trabajadores de la organización, cada uno debe cumplir con las funciones asignadas a cada puesto de trabajo: administrador, contador, jefe de planta, ayudantes de planta y vendedores de almacenes de venta, los colaboradores deben cumplir con los objetivos de la empresa.

Transparencia: Los dirigentes deben presentar la información de la gestión realizada a favor de la organización, esta información debe ser presentado por escrito como: información de las decisiones y actividades tomadas (actas de reunión). Los trabajadores deben ser transparentes en la información que presenta, es decir pegados a la verdad como: información administrativa, financiera, productiva, técnica (proceso productivo).

Honradez: Los recursos de la organización deben ser administrados con cuidado, rectitud, austeridad y transparencia todas las funciones encomendadas en el marco de las normas constitucionales e institucionales. Los trabajadores deben cumplir con todas las funciones asignadas en el período establecido.

Respeto: Se evidencia cuando se escucha la palabra de los demás, se deja que todos opinen, las decisiones se toma entre todos, toda persona tiene su forma de pensar y en sus opiniones existe respeto. En la asociación el respeto crea un buen ambiente de trabajo, los trabajadores pueden realizar sugerencias para mejorar las actividades de la misma, los objetivos de la asociación debe elaborarse entre dirigentes y colaboradores.

Compañerismo: Entre dirigentes y colaboradores deben existir buenas relaciones humanas, respetando su opinión, religión, cultura y opinión política.

4.2.4.2 Políticas

Las políticas de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas están basadas en los socios y el personal administrativo, los cuales buscan mejorar la situación actual de la organización.

Políticas de los socios de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.

- ❖ Mejorar la calidad de su producto y el servicio a sus clientes.
- ❖ Apoyar con capacitaciones al personal administrativo de la asociación.
- ❖ Evaluar el nivel de satisfacción a los colaboradores en su puesto de trabajo.
- ❖ Capacitar a los colaboradores en sus distintas áreas de trabajo.

Políticas de Gestión de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.

- ❖ Implementar un modelo de gestión por procesos que permita cumplir con los objetivos propuestos por la asociación.
- ❖ Gestionar y utilizar adecuadamente por la Asociación.
- ❖ Impulsar la práctica de socialización entre colaboradores, personal administrativo y socios.
- ❖ Compartir los conocimientos adquiridos en beneficio de la Asociación.

4.2.4.2 Objetivos de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas

Los objetivos que la asociación debe alcanzar para mejorar las condiciones actuales según las cuatro perspectivas que se indica en la ilustración 36 los cuales son:

✓ Partes interesadas

Cumplir con todos los requerimientos de los organismos de control de la asociación y los requerimientos de la colectividad.

✓ **Procesos internos**

Mejorar y relacionar el desarrollo del proceso de junta general, junta directiva, junta de vigilancia y administrativo de la asociación para que funciones como uno solo.

✓ **Nivel de apoyo**

Fomentar un buen ambiente de trabajo en la asociación creando referentes de liderazgo, igualdad y cultura de cambio.

✓ **Gestión económica y financiera**

Gestionar con eficiencia los recursos financieros de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.

4.2.4 Análisis FODA

El diagnóstico de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito” se ha realizado con el fin de analizar y deducir como ésta organizada la asociación en sus dos etapas que son la interna y externa. En la parte interna se podrá identificar, estimar y ponderar sus fortalezas y debilidades, mientras que en la parte externa se podrá determinar aleatorias oportunidades y las amenazas en el tiempo establecido. Con la finalidad de fortalecer la personalización de la asociación se ha elaborado encuestas a los colaboradores y socios de la misma para así poder evaluar sus opiniones y sugerencias con respecto a los procesos internos de la organización en el área administrativa lo cual a partir de los resultados obtenidos se elabora el FODA.

Tabla 44: Fortalezas

#	FORTALEZAS
1	La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas ésta regida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
2	Existencia de proyectos para el fortalecimiento de la Organización con la colectividad.
3	Diversificación del acopio de la leche fresca en la parroquia.
4	Posee equipos con tecnología acorde con las necesidades de sus actividades.
5	Ofertan productos de calidad para la alimentación saludable de sus clientes.
6	Mejoramiento continuo de la infraestructura de acuerdo a lo establecido en el MIPRO y sus propias necesidades.
7	Disposición de tiempo suficiente para el cumplimiento de sus actividades.
8	Existencia de un sistema de control para la asistencia de los colaboradores.
9	Cuentan con una estructura organizacional establecida.
10	Cuentan con personal con experiencia práctica pero no técnica.

Fuente: Encuestas realizadas en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeño”

Realizado por: Cathy Taday

Tabla 45: Oportunidades

#	OPORTUNIDADES
1	Nuevo proceso de leyes existentes para el beneficio de las microempresas.
2	Ser una Organización innovadora y creativa al momento de presentar sus productos.
3	Mercado abierto cada vez más competitivo.
4	Tendencia de búsqueda de vida con calidad en la sociedad.
5	Apoyo del estado mediante financiamiento de proyectos para el crecimiento.
6	Oferta de una variedad de productos para el consumo de los clientes y consumidores.
7	Obtener los materiales de elaboración necesarios para la BPM de los productos que se comercializa.

Fuente: Encuestas realizadas en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Tabla 46: Debilidades

#	DEBILIDADES
1	No existe un modelo de gestión que esté definido e implementado por la Asociación.
2	Falta de personal especializado para realizar de mejor manera los procesos administrativos.
3	No se realiza un proceso de evaluación de cumplimiento de las actividades programadas en un período establecido.
4	No brindan capacitaciones adecuadas a los colaboradores de la Asociación.
5	Poco reconocimiento de la marca del producto en el mercado de la provincia de Chimborazo y a nivel nacional.
6	Inexistencia de un portal web para el conocimiento de los clientes.
7	No cuentan con un presupuesto establecido para el desarrollo de las diferentes actividades (POA).

Fuente: Encuestas realizadas en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

Tabla 47: Amenazas

#	AMENAZAS
1	Reducción de recursos económico para la Asociación.
2	El no desenvolvimiento de sus habilidades de acuerdo a sus puestos de trabajo.
3	Diferencia de precios en el mercado competitivo actual.
4	Resistencia al cambio por parte de algunos socios fundadores de la Asociación.
5	El no ser reconocido a nivel nacional para su comercialización del producto.
6	Falta de implementación de políticas para la Asociación.

Fuente: Encuestas realizadas en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”

Realizado por: Cathy Taday

A continuación se presenta la ponderación lo cual se le va a dar un peso relativo a cada uno de los factores de la matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Lo cual permitirá visualizar cuales son los altos y bajos de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas y sobre todo poder detectar cuáles son los factores más visualizados para fortalecer o debilitar a la misma.

4.2.4.1 Matriz EFE

Tabla 48: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PESO (0,0-1,00)	CALIFICACION (1 - 4)	PESO PONDERADO (0.0-1,00)*(1-4)
OPORTUNIDADES			
1. Nuevo proceso de leyes existentes para el beneficio de las microempresas.	0.09	3	0.27
2. Ser una Organización innovadora y creativa al momento de presentar sus productos.	0.08	3	0.24
3. Mercado abierto cada vez más competitivo.	0.07	3	0.21
4. Tendencia de búsqueda de vida con calidad en la sociedad.	0.06	3	0.18
5. Apoyo del estado mediante financiamiento de proyectos para el crecimiento.	0.08	3	0.24
6. Oferta de una variedad de productos para el consumo de	0.07	2	0.14

los clientes y consumidores.			
7. Obtener los materiales de elaboración necesarios para la BPM de los productos.	0.06	3	0.18
AMENAZAS			
1. Reducción de recursos económico para la Asociación.	0.09	3	0.27
2. El no desenvolvimiento de sus habilidades de acuerdo a sus puestos de trabajo.	0.08	2	0.16
3. Diferencia de precios en el mercado competitivo actual.	0.06	3	0.18
4. Resistencia al cambio por parte de algunos socios fundadores de la Asociación.	0.07	2	0.14
5. El no ser reconocido a nivel nacional para su comercialización del producto.	0.08	2	0.16
6. Falta de implementación de políticas para la Asociación.	0.07	3	0.21
TOTAL	1.00		2.58

Fuente: Encuestas realizadas en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeño”

Realizado por: Cathy Taday

La suma de los resultados ponderados de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) que se aplicó en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas, es de 2.58 lo que nos indica que tienen equilibradamente sus oportunidades, lo

cual de mantenerse así no seguirá creciendo en el mercado de productos lácteos. Por lo que es necesario recalcar que es esencial implementar un plan estratégico que le ayude a fortalecer sus oportunidades para hacerle frente a las diferentes amenazas que se presenten en el transcurso del tiempo.

4.2.4.2 Matriz EFI

Tabla 49: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	PESO (0,0-1,00)	CALIFICACION (1 - 4)	PESO PONDERADO (0.0-1,00)*(1-4)
FORTALEZAS			
1. La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas ésta regida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	0.05	2	0.10
2. Existencia de proyectos para el fortalecimiento de la Organización con la colectividad.	0.08	2	0.16
3. Diversificación del acopio de la leche fresca en la parroquia.	0.06	2	0.12
4. Posee equipos con tecnología acorde con las necesidades de sus actividades.	0.06	2	0.12
5. Ofertan productos de calidad para la alimentación saludable	0.05	2	0.10

de sus clientes.			
6. Mejoramiento continuo de la infraestructura de acuerdo a lo establecido en el MIPRO y sus propias necesidades.	0.07	2	0.14
7. Disposición de tiempo suficiente para el cumplimiento de sus actividades.	0.06	2	0.12
8. Existencia de un sistema de control para la asistencia de los colaboradores.	0.04	3	0.12
9. Cuentan con una estructura organizacional establecida.	0.05	3	0.15
10. Cuentan con personal con experiencia práctica pero no técnica.	0.04	2	0.08
DEBILIDADES			
1. No existe un modelo de gestión que esté definido e implementado por la Asociación.	0.08	3	0.24
2. Falta de personal especializado para realizar de mejor manera los procesos administrativos.	0.06	2	0.12
3. No se realiza un proceso de evaluación de cumplimiento de las actividades programadas en	0.07	3	0.21

un período establecido.			
4. No brindan capacitaciones adecuadas a los colaboradores de la Asociación.	0.04	2	0.08
5. Poco reconocimiento de la marca del producto en el mercado de la provincia de Chimborazo y a nivel nacional.	0.06	2	0.12
6. Inexistencia de un portal web para el conocimiento de los clientes.	0.06	3	0.18
7. No cuentan con un presupuesto establecido para el desarrollo de las diferentes actividades (POA).	0.07	4	0.28
TOTAL	1.00		2.44

Fuente: Encuestas realizadas en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas "Quesera el Cebadeñito"

Realizado por: Cathy Taday

La suma de los resultados ponderados de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas está por debajo del valor de 2.5, es decir los resultados de la matriz es de 2.44, lo que indica que la organización está débil en la parte interna, por lo que es necesario realizar una planificación estratégica para poder determinar las fortalezas adecuadas para fortalecer la parte interna de la misma.

4.2.5 Objetivos Operacionales e Indicadores

Tabla 50: Objetivos Operacionales e Indicadores

OBJEIVOS OPERACIONALES	INDICADOR
1. Implantar el 100% de condiciones para pasar de asociación a media empresa en el 2020.	$\frac{\text{Número total de trabajadores de mediana empresa}}{\text{Total de colaboradores}}$ $\frac{11}{10} = 1.10 * 100 = 110\%$
2. Innovar el 25% de los productos lácteos en el año 2018.	$\frac{\text{Total de productos innovados}}{\text{Total de productos que producen}}$ $\frac{2}{8} = 0.25 * 100 = 25\%$
3. Incrementar el 30% de la producción en el año 2020.	$\frac{\text{Producción del año en curso}}{\text{Producción total del año anterior}}$ $\frac{3300}{2500} = 0.32 * 100 = 32\%$
4. Mejorar el 100% la Gestión Administrativa de la Asociación en el año 2019.	$\frac{\text{Cantidad de recursos}}{\text{Recursos programados}}$ $\frac{100}{100} = 1 * 100 = 100\%$
5. Mejorar el 100% de desempeño de los colaboradores de la Asociación en el año 2019.	$\frac{\text{Resultado logrado exitosamente respecto}}{\text{Solicitado}}$ $\frac{500}{500} = 1 * 100 = 100\%$
6. Mejorar la satisfacción en un 80% de los colaboradores de la Asociación para el 2020.	$\frac{\text{Número de trabajadores capacitados}}{\text{Número de trabajadores}}$ $\frac{8}{10} = 0.8 * 100 = 80\%$
7. Realizar un plan de capacitación en el 100% de los	$\frac{\text{Total de horas de capacitación en el período}}{\text{Total de horas contratadas en el período}}$

ámbitos administrativo, financiero, productivo, comercial y tecnológico para el año 2019.	$\frac{12}{12} = 1 * 100 = 100\%$
8. Implementar en un 60% nueva tecnología en el año 2020.	$\frac{\text{Número de maquinaria requerida}}{\text{Número de maquinaria existente}}$ $5 - 3 = 2$ $\frac{2}{3} = 0.66 * 100 = 66\%$
9. Optimizar el 100% la utilización de recursos Económicos financieros en el año 2018.	$\frac{\text{Total de gastos}}{\text{Total de lo planificado}}$ $\frac{1500}{1500} = 1 * 100 = 100\%$
10. Rendir al 100% las cuentas a los accionistas en el año 2018.	$\frac{\text{Total de presupuesto asignado}}{\text{Total de gastos realizados}}$ $\frac{30000}{30000} = 1 * 100 = 100\%$
11. Incentivar en un 100% a los productores de leche en el año 2018.	$\frac{\text{Número de capacitados}}{\text{Total de productores de leche}}$ $\frac{85}{85} = 1 * 100 = 100\%$

Fuente: Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas "Quesera el Cebadeño"

Realizado por: Cathy Taday

4.2.6 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación de las estratégica se realiza mediante los pasos indicados por (Monares, Monares, & Bustamante, 2001), que está citado en esta misma documentación pagina 18, el análisis de la matriz PEST se lo puede apreciar en la tabla 3. Para el análisis actual de la Asociación se ha realizado la matriz FODA correspondiente lo cual se observa en la tabla 44, 45, 46 47.

A continuación se va a realizar las respectivas estrategias que se va a utilizar para alcanzar lo que la empresa desea en el futuro, lo cual se va a realizar tomando en cuenta

la ponderación que se realizó para la evaluación de los factores internos y externos (matriz FODA), de la Asociación, se toma los factores que son más representativos en cada uno de sus resultados desde la puntuación (0.12 a 0.27), en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta manera se obtiene un resultado más pegado a la realidad de la asociación.

Tabla 51: Estrategias FO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIAS
2. Existencia de proyectos para el fortalecimiento de la Organización con la colectividad.	1. Nuevo proceso de leyes existentes para el beneficio de las microempresas.	1. Gestionar los proyectos en beneficio y crecimiento de la Asociación en el año 2019.
3. Diversificación del acopio de la leche fresca en la parroquia.	2. Ser una Organización innovadora y creativa al momento de presentar sus productos.	2. Realizar productos que ayude a la Asociación a la innovación en el año 2019.
4. Posee equipos con tecnología acorde con las necesidades de sus actividades.	5. Apoyo del estado mediante financiamiento de proyectos para el crecimiento.	3. Aprovechar de los equipos con tecnología para mejorar la calidad de producción en el año 2018.
6. Mejoramiento continuo de la infraestructura de acuerdo a lo establecido en el MIPRO y sus propias necesidades.	4. Tendencia de búsqueda de vida con calidad en la sociedad.	4. Realizar las adecuaciones correspondientes de la planta de producción, para brindar un producto de calidad y garantizar una buena alimentación en el año 2018.
7. Disposición de tiempo suficiente para el cumplimiento de sus actividades.	3. Mercado abierto cada vez más competitivo.	5. Promocionar el producto para buscar nuevos mercados y lograr la competitividad en el año

		2018.
8. Existencia de un sistema de control para la asistencia de los colaboradores.	6. Oferta de una variedad de productos para el consumo de los clientes y consumidores.	6. Organizarse para el cumplimiento de actividades en su puesto asignado con eficiencia y a tiempo en el año 2019.
9. Cuentan con una estructura organizacional establecida.	7. Obtener los materiales de elaboración necesarios para la BPM de los productos	7. Fortalecer los procesos de producción para el cumplimiento de sus objetivos en el año 2019.

Fuente: Manual de gestión de nuevos negocios para la microempresa

Realizado por: Cathy Taday

Tabla 52: Estrategias DO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIAS
1. No existe un modelo de gestión que esté definido e implementado por la Asociación.	2. Ser una Organización innovadora y creativa al momento de presentar sus productos.	8. Diseñar e implementar el modelo de gestión por procesos que mejore la gestión administrativa en el año 2018.
2. Falta de personal especializado para realizar de mejor manera los procesos administrativos.	1. Nuevo proceso de leyes existentes para el beneficio de las microempresas.	9. Efectuar una contratación de personal profesional para el cumplimiento de la gestión administrativa de la asociación en el año 2018.
3. No se realiza un proceso de evaluación de cumplimiento de las actividades programadas en un período establecido.	3. Mercado abierto cada vez más competitivo.	10. Diseñar un sistema de evaluación que determine el grado de cumplimiento de las actividades asignadas a los colaboradores.
5. Poco reconocimiento de la marca del producto en el mercado de la provincia de Chimborazo y a nivel nacional.	4. Tendencia de búsqueda de vida con calidad en la sociedad.	11. Contratar una persona especializada en ventas y mejorar su publicidad para el reconocimiento del producto en el mercado lácteo, para el año 2019.
6. Inexistencia de un portal web para el conocimiento de los clientes.	5. Apoyo del estado mediante financiamiento de proyectos para el crecimiento.	12. Implementar el portal web, para el conocimiento de los clientes e instituciones públicas y privadas hasta el año 2020.

7. No cuentan con un presupuesto establecido para el desarrollo de las diferentes actividades (POA).	7. Obtener los materiales de elaboración necesarios para la BPM de los productos	13. Realizar el plan operativo anual para la asignación de presupuesto correspondiente en el año 2018.
--	--	--

Fuente: Manual de gestión de nuevos negocios para la microempresa

Realizado por: Cathy Taday

Tabla 53: Estrategias FA

FORTALEZAS	AMENAZAS	ESTRATÉGIAS
2. Existencia de proyectos para el fortalecimiento de la Organización con la colectividad.	1. Reducción de recursos económico para la Asociación.	14. Gestionar para la ejecución de proyectos existentes tomando en cuenta el presupuesto asignado por la asociación en el año 2018.
3. Diversificación del acopio de la leche fresca en la parroquia.	5. El no ser reconocido a nivel nacional para su comercialización del producto.	15. Implementar nuevos productos derivados de la leche de acuerdo a las necesidades de los clientes en el año 2019.
4. Posee equipos con tecnología acorde con las necesidades de sus actividades.	2. El no desenvolvimiento de sus habilidades de acuerdo a sus puestos de trabajo.	16. Clasificar al personal que trabajan de acuerdo a las habilidades y destrezas en el año 2018.
6. Mejoramiento continuo de la infraestructura de acuerdo a lo establecido en el MIPRO y sus propias necesidades.	4. Resistencia al cambio por parte de algunos socios fundadores de la Asociación.	17. Socializar con todos los socios y puedan acceder a los respectivos cambios de la Asociación en el año 2020.
7. Disposición de tiempo	3. Diferencia de precios en	18. Planificar su tiempo

suficiente para el cumplimiento de sus actividades.	el mercado competitivo actual.	para aportar con las diferentes actividades para afrontar sus costos en el año 2019.
8. Existencia de un sistema de control para la asistencia de los colaboradores.	1. Reducción de recursos económico para la Asociación.	19. Rediseñar sobre los pagos de horas extras y suplementarias a los colaboradores y su tiempo en cada una de las actividades para el año 2018.
9. Cuentan con una estructura organizacional establecida.	6. Falta de implementación de políticas para la Asociación.	20. Implementar políticas en cada una de sus áreas para un mejor desenvolvimiento del personal en el año 2018.

Fuente: Manual de gestión de nuevos negocios para la microempresa

Realizado por: Cathy Taday

Tabla 54: Estrategias DA

DEBILDADES	AMENAZAS	ESTRATÉGIAS
1. No existe un modelo de gestión que esté definido e implementado por la Asociación.	6. Falta de implementación de políticas para la Asociación.	21. Elaborar el plan operativo anual para la asignación de presupuesto para la gestión administrativa, cuidado de infraestructura, maquinaria etc. en el año 2018.
2. Falta de personal especializado para realizar de mejor manera los procesos administrativos.	5. El no ser reconocido a nivel nacional para su comercialización del producto.	22. Definir parámetros para expandirse en el mercado nacional para el año 2019.
3. No se realiza un proceso de evaluación de cumplimiento de las actividades programadas en un período establecido.	2. El no desenvolvimiento de sus habilidades de acuerdo a sus puestos de trabajo.	23. Implementar un proceso de selección y evaluación del personal para sus puestos de trabajo, en el año 2018.
5. Poco reconocimiento de la marca del producto en el mercado de la provincia de Chimborazo y a nivel nacional.	3. Diferencia de precios en el mercado competitivo actual.	24. Fomentar el marketing para el reconocimiento del producto en el mercado, en el año 2018.
6. Inexistencia de un portal web para el conocimiento de los clientes.	4. Resistencia al cambio por parte de algunos socios fundadores de la Asociación.	25. realizar talleres acerca del tema para un mejor entendimiento de los socios, para el 2019.
7. No cuentan con un presupuesto establecido para el desarrollo de las diferentes actividades (POA).	1. Reducción de recursos económico para la Asociación.	26. Implementar el plan operativo con sus respectivas asignaciones de presupuesto para las diferentes actividades en el año 2018.

Fuente: Manual de gestión de nuevos negocios para la microempresa

Realizado por: Cathy Taday

En el siguiente cuadro se presenta el análisis de brecha, lo que ayudara a responder las preguntas ¿Dónde estamos?, ¿Qué quieren los empresarios?, ¿Cómo podemos

lograrlo?, este proceso se realizara con la finalidad de visualizar la relación entre objetivos y estrategias que garantice el cumplimiento de la ideología de la Asociación.

Tabla 55: Matriz del análisis de brecha

¿Dónde estamos?	¿Qué quieren los empresarios? (OBJETIVOS)	¿Cómo podemos lograrlo? (ESTRATÉGIAS)
Existencia de proyectos para el fortalecimiento de la Organización con la colectividad.	Implantar el 100% de condiciones para pasar de asociación a media empresa en el 2020.	Gestionar los procesos correspondientes para la liquidación de la asociación y los socios para la apertura de la mediana empresa en el año 2020.
Diversificación del acopio de la leche fresca en la parroquia.	Innovar el 25% de los productos lácteos en el año 2018.	Incrementar nuevos mercados y mejoramiento de maquinaria de procesos para el año 2018.
Posee equipos con tecnología pero no para todas las necesidades de sus actividades.	Implementar el 25% maquinarias de procesos que les hace falta en el año 2020	Definir el presupuesto correspondiente para la compra de las maquinarias faltantes para el año 2020.
Cuentan con una estructura organizacional establecida.	Mejorar el 100% la Gestión Administrativa de la Asociación en el año 2019.	Realizar un seguimiento de procesos Administrativos en el año 2019.
Mercado abierto cada vez más competitivo.	Mejorar el marketing el 50% para una mejor comercialización en el año 2018.	Contratar personal capacitado en ventas para el año 2018.

Tendencia de búsqueda de vida con calidad en la sociedad.	Mejorar la alimentación en un 100% de los clientes y consumidores de la Asociación para el año 2020.	Implementar la práctica de BPM en el proceso de los productos para el año 2020.
Productos de calidad con tecnología suiza y holandesa.	Incrementar el 30% de la producción en el año 2020.	Salir de su zona de confort y realizar capacitaciones para el mejoramiento para el 2020.
No existe un modelo de gestión que esté definido e implementado por la Asociación.	Mejorar el 100% de desempeño de los colaboradores de la Asociación en el año 2019.	Elaborar manuales de funciones para el año 2019.
Falta de personal especializado para realizar de mejor manera los procesos administrativos.	Mejorar el 40% de su proceso de reclutamiento de personal para su respectivo contrato para el año 2019.	Hacer el proceso de selección de acuerdo a los conocimientos, habilidades, aptitudes obtenidos para el año 2019.
No se realiza un proceso de evaluación de cumplimiento de las actividades programadas en un período establecido.	Efectuar un 20% de un sistema de evaluación a los colaboradores de la asociación para el año 2019.	Implementar un proceso de selección y evaluación del personal para sus puestos de trabajo para el año 2019.
Poco reconocimiento de la marca del producto en el mercado de la provincia de Chimborazo y a nivel nacional.	Impulsar el marketing en un 100% para el año 2020.	Realizar publicidad en radio, televisión, prensa, redes sociales, etc. Para el año 2020.

Inexistencia de un portal web para el conocimiento de los clientes.	Crear un portal web en un 100% para el año 2020.	Gestionar para la implementación de un portal web de la asociación para el año 2020.
No cuentan con un presupuesto establecido para el desarrollo de las diferentes actividades (POA).	Optimizar el 100% la utilización de recursos Económicos financieros en el año 2018.	Realizar un plan operativo para la asignación de presupuesto para el año 2018.
Falta de implementación de políticas para la Asociación.	Crear en un 100% las políticas para cada área existentes en la asociación en el año 2020.	Elaborar de acuerdo a sus áreas sus respectivas políticas para el año 2020.
El no desenvolvimiento de sus habilidades de acuerdo a sus puestos de trabajo.	Mejorar la satisfacción en un 80% de los colaboradores de la Asociación para el 2020.	Supervisar el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores para el año 2020.
Falta de innovación de tecnología en el proceso de producción.	Implementar en un 60% nueva tecnología en el año 2020.	Mejorar la productividad del proceso de producción para el año 2020.
Resistencia al cambio por parte de algunos socios fundadores de la Asociación.	Realizar un plan de capacitación en el 100% de los ámbitos administrativo, financiero, productivo, comercial y tecnológico para el año 2019.	Mejorar los conocimientos de los colaboradores y socios en cada área de la asociación para el año 2019.
Reducción de recursos económico para la Asociación.	Rendir al 100% las cuentas a los accionistas en el año 2018.	Presentar las cuentas de forma transparente y regular para la satisfacción de los accionistas para el año 2018.
No existe incentivación a	Incentivar en un 100% a los productores de leche en	Capacitar sobre el cuidado y la alimentación del ganado.

los productores de leche	el año 2018.	Para garantizar el buen manejo de leche, para el año 2018.
--------------------------	--------------	--

Fuente: Manual de gestión de nuevos negocios para la microempresa

Realizado por: Cathy Taday

4.2.7 PLANTEAMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Una vez realizada el cuadro de análisis de brecha, se procede a establecer la planificación estratégica, lo cual permitirá a la asociación pasar de su estado actual a lo que espera alcanzar en un futuro determinado. Lo que incluye cambios que viene a ser las estrategias que se va a utilizar para lograrlo, contratación de especialistas la persona encargada para la ejecución, estimación de presupuesto y su respectivo cronograma para el cumplimiento de las actividades a realizarse.

Tabla 56: Planificación Estratégica

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Cumplir con los requerimientos de los organismos de control externo y las exigencias de la sociedad.									
#	Objetivos operacionales	Estrategias	Acciones	Recurso	Responsable	Valor	Cronograma de Ejecución.		
							2018	2019	2020
1	Implantar el 100% de condiciones para pasar de asociación a media empresa en el 2020.	Gestionar los procesos correspondientes para la liquidación de la asociación y los socios para la apertura de la mediana empresa en el año 2020.	Liquidar la asociación	Documentación respectiva.	Administrador Presidente junta General	\$ 394,020.50			
2	Innovar el 25% de los productos lácteos en el año 2018.	Incrementar nuevos mercados y mejoramiento de maquinaria de procesos para el año 2018.	Calidad del producto	Capacitación	Área administrativa	200.00			
3	Implementar el 25% maquinarias de procesos que les hace falta en el año 2020	Definir el presupuesto correspondiente para la compra de las maquinarias faltantes para el año 2020.	Compra de maquinaria	Presupuesto	Administrador Presidente junta general	69,000.00			
4	Mejorar el 100% la Gestión Administrativa de la Asociación en el año 2019.	Realizar un seguimiento de procesos Administrativos en el año 2019.	Manual de funciones	Útiles de oficina.	Junta directiva	25.00			

#	Objetivos operacionales	Estrategias	Acciones	Recursos	Responsable	Valor	Cronograma de Ejecución.		
							2018	2019	2020
5	Mejorar el marketing el 50% para una mejor comercialización en el año 2018.	Contratar personal capacitado en ventas para el año 2018.	Contratación personal profesional	Hojas volante, periódico, televisión, radio, etc.	Administrador	3000.00			
6	Mejorar la alimentación en un 100% de los clientes y consumidores de la Asociación para el año 2020.	Implementar la práctica de BPM en el proceso de los productos para el año 2020.	Capacitaciones	Proyector Útiles de oficina.	Técnico de control de calidad Jefe de producción	13,000.00			
7	Incrementar el 30% de la producción en el año 2020.	Salir de su zona de confort y realizar capacitaciones para el mejoramiento para el 2020.	Mayor producción	Insumos de elaboración	Técnico de control de calidad Administrador	1000,00			
8	Mejorar el 100% de desempeño de los colaboradores de la Asociación en el año 2019.	Elaborar manuales de funciones para el año 2019.	Evaluación	Documentación respectiva.	Administrador Presidentes de la junta general	200.00			
9	Mejorar el 40% de su proceso de reclutamiento de personal para su respectivo contrato para el año 2019.	Hacer el proceso de selección de acuerdo a los conocimientos, habilidades, aptitudes obtenidos para el año 2019.	Selección del personal	Útiles de oficina Proyector	Administrador	100.00			

#	Objetivos operacionales	Estrategias	Acciones	Recursos	Responsable	Valor	Cronograma de Ejecución.		
							2018	2019	2020
10	Efectuar un 20% de un sistema de evaluación a los colaboradores de la asociación para el año 2019.	Implementar un proceso de selección y evaluación del personal para sus puestos de trabajo para el año 2019.	Mejorar las habilidades y destrezas.	Documentación correspondiente	Junta de directivos Administrador	100.00			
11	Impulsar el marketing en un 100% para el año 2020.	Realizar publicidad en radio, televisión, prensa, redes sociales, etc. Para el año 2020.	Marketing	Publicidad	Junta de directivos Administrador	200.00			
12	Crear un portal web en un 100% para el año 2020.	Gestionar para la implementación de un portal web de la asociación para el año 2020.	Gestionar	Documentación correspondiente	Administrador	2,800.00			
13	Optimizar el 100% la utilización de recursos Económicos financieros en el año 2018.	Realizar un plan operativo para la asignación de presupuesto para el año 2018.	Plan operativo	Ideas de los socios.	Administrador	100.00			
14	Crear en un 100% las políticas para cada área existentes en la asociación en el año 2020.	Elaborar de acuerdo a sus áreas sus respectivas políticas para el año 2020.	Reunión	Socialización	Junta directiva Junta general administrador	100.00			

#	Objetivos operacionales	Estrategias	Acciones	Recursos	Responsable	Valor	Cronograma de Ejecución.		
							2018	2019	2020
15	Mejorar la satisfacción en un 80% de los colaboradores de la Asociación para el 2020.	Supervisar el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores para el año 2020.	Capacitación	Motivaciones	Administrador	100.00			
16	Implementar en un 60% nueva tecnología en el año 2020.	Mejorar la productividad del proceso de producción para el año 2020.	Maquinaria	Presupuesto	Junta directiva Administrador	15,000.00			
17	Realizar un plan de capacitación en el 100% de los ámbitos administrativo, financiero, productivo, comercial y tecnológico para el año 2019.	Mejorar los conocimientos de los colaboradores y socios en cada área de la asociación para el año 2019.	Capacitación	Proyector Materiales didácticos.	Jefe de producción Administrador	400.00			
18	Rendir al 100% las cuentas a los accionistas en el año 2018.	Presentar las cuentas de forma transparente y regular para la satisfacción de los accionistas para el año 2018.	Presentación de información.	Proyector marcadores	Administrador Presidente de la Junta general	100.00			
19	Incentivar en un 100% a los productores de leche en el año 2018.	Capacitar sobre el cuidado y la alimentación del ganado. Para garantizar el buen manejo de leche, para el año 2018.	Capacitación	Proyector Material didáctico.	Administrador Junta directiva	800.00			
Total = 500,245.50									

Realizado por: Cathy Taday

4.2.8 PLANTEAMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El plan operativo será realizado de acuerdo a la misión y visión que se presenta para lograr lo que se ha planteado, para ello se realizara las actividades correspondientes que se va a realizar durante el año 2018, para poder dar un seguimiento de cada una de las mismas.

Con el plan operativo se podrá direccionar fácilmente hacia las actividades y la asignación de recursos suficientes para la realización de la misa con el fin de encaminar hacia el objetivo planteado por la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas “Quesera el Cebadeñito”, durante el año.

Teniendo en cuenta que el plan operativo debe adaptarse a los objetivos generales de la organización, ya que se tiene que ir trabajando día a día para lograr los objetivos, para así al final de la culminación del plan estratégico globalizar todas las actividades realizadas y poder cumplir con lo establecido. A continuación se presenta el plan operativo anual de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas:

Tabla 57: Plan operativo anual del 2018

#	Actividades	Unidad de medida	Meta (días)	Programa anual												Responsable
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Preparación del administrador	Capacitación.	90													Administrador
2	Estudio de mercados	Estudios a realizar	120													Administrador
3	Reuniones de Junta general	Cesiones	8													Presidente de la junta general
4	Reunión junta directiva	Cesiones	12													Presidente de la junta directiva
5	Reunión de la junta de vigilancia.	Cesiones	8													Presidente de la junta de vigilancia
6	Apertura de caja chica	Mejoramiento económico	2													Presidente
7	Capacitación a los colaboradores	Mejorar sus conocimientos	8													Administrador
8	Copra de una maquinaria	Procesos de producción	30													Administrador Presidente junta general
9	Actos sociales	Socialización con el personal	5													Presidente de la junta General

#	Actividades	Unidad de medida	Meta (días)	Programa anual												Responsable
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
10	Trámites para el plano de construcción	Incrementar la infraestructura	30													Administrador
11	Procesos administrativos	Seguimiento	20													Junta directiva
12	Desempeño de colaboradores	Evaluación	30													Administrador
13	Mejorar el marketing el 50% para una mejor comercialización en el año 2018.	Mejoramiento	9													Administrador
14	Optimizar el 20% la utilización de recursos Económicos financieros en el año 2018.	Mejoramiento económico	130													Administrador Presidente junta general
15	Capacitación a los productores de leche.	Motivación	3													Administrador

16	Innovar el 25% de los productos lácteos en el año 2018.	Calidad	6														Técnico de control de calidad Jefe de producción
17	Aguinaldos	Compartir	3														Presidente de la asamblea general
18	Rendir al 100% las cuentas a los accionistas en el año 2018.	Transparencia															

Realizado por: Cathy Taday

CONCLUSIONES

El marco teórico nos ha servido de referencia para realizar la propuesta de esta investigación y comprender la importancia de la planificación estratégica dentro de una asociación o empresa, ya que permite organizar y utilizar de mejor manera sus recursos y comprender a su entorno.

La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas, no realiza planificaciones estratégicas a mediano y largo plazo que contribuya a organizarse de mejor manera los recursos de la organización, lo cual genera deficiencias en cuanto a la gestión administrativa e inconformidad de los socios y colaboradores.

En la propuesta se presenta el POA para aplicar en el año 2018, para el mejoramiento de manejo de los recursos financieros y el tiempo en el que se desarrolle, con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la planificación estratégica.

En esta investigación se presenta la planificación estratégica para la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas, lo que les permitirá concentrarse en los objetivos e identificación sistemática de todas y cada una de las oportunidades y riesgos que se presenten en futuro.

RECOMENDACIONES

Analizar la importancia de la planificación estratégica con referentes de investigación lo que permitirá tener un mayor conocimiento para poder direccionar a la asociación de mejor manera logrando los objetivos planteados para su desarrollo.

Reformular la asociación para que se ajuste a las políticas propuestas y así cumplan con los requerimientos de la sociedad que lo rodea y poder difundirlo entre todos los miembros de la asociación para que lo conozca cuáles son sus roles y se sientan identificados con la organización.

Difundir POA para el mejoramiento de desarrollo de las actividades propuestas y el mejor manejo de sus recursos económicos, con el fin de lograr lo planificado en el año en curso.

Implementar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica que se ha diseñado para la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, C. (1998). *Glosario de terminos para la Administración y Gestión*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Benjamin, F. E. (2007). *Gestion estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- Banco Interamericano de Desarrollo,(2010). *Para una nueva visión estratégica del desarrollo*. Santiago de Chile: Cepal.
- Cedeño Gomez, A. (2005). *Administración de la empresa*. Costa Rica: UNED.
- Díaz, L. F. (2005). *Analisis y Planeamiento*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Dominguez, G., Dominguez, J. I., & Dominguez, B. (s.f). *Guía practica para un plan de negocios*. México: Instituto Mexicano de contadores públicos.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa*. México: Pearson Educación.
- Fuentes Medina, A. A. (2008). *Prospectiva de gestion y estrategia empresarial*..España: Libri mundi.
- Garcia, A. (2011). *Estratégias empresariales*. Bogotá: Grupo Editorial Patria.
- Hernandez Marin, E. (2016). *contextos sociales de intervención comunitaria*. Madrid: Editorial Cep S.L.
- Huamán, H. G. (2005). *Manual de técnicas de investigación*. Lima: IPLADEES S.A.C.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigacion en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados.C.A.
- Mooney, J. (2005). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. Costa Rica: Euned.
- Jánez, T. (2008). *Metodología de la Investigación*. Caracas: UCAB.
- Jimenez, C. L. (2003). *La administración y planificación como procesos*. Costa Rica: Euned.
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificacion del desarrollo*. Santiago de Chile: Ilpes-Cepal.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoria de las relaciones públicas*. Barcelona: Uoc.
- Mestre, J. (2004). *Planificación teórica y práctica*. España: INDE publicaciones.
- Monares, P., Monares, A., & Bustamante, W. (2001). *Manual de gestión de nuevos negocios para la microempresa rural*. Santiago de Chile: Ograma S.A.

- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- París, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones*. Barcelona: Paidó.
- Portón, J. P. (2009). *Definición de un plan*. Obtenido de <https://definicion.de/plan/>
- Publicaciones Vertice S.L. (2008). *Dirección y gestión de empresas*. España: Editorial Vertice.
- Pumpin, C., & García, S. (1993). *Estrategia Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y cuadro de mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sanchez, J. C. (2012). *Los Métodos de la Investigación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Venegas Jimenes, P. (2000). *Planificación educativa*. Costa Rica: Euned.
- Yates, C. (2008). *La excelencia para una gestión innovadora*. España: Ediciones Díaz de Santos.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para la aplicación de los socios de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.

Objetivo: Realizar un diagnóstico de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeño”, para que permita criterios de los socios de la misma.

Indicaciones: Lea detenidamente y marque con una **X** la respuesta que crea conveniente.

Nota aclaratoria: La encuesta está dirigida a la recolección de información para la realización del trabajo de titulación y la información tiene uso específicamente en el campo académico.

ENCUESTA

1. ¿Qué nivel de formación académico posee?

PRIMARIA

☒

SECUNDARIA

☐

SUPERIOR

☐

2. ¿Conoce usted si la asociación ha realizado una planificación?

SI

☐

NO

☒

3. ¿Piensa usted que es necesaria la existencia de una planificación estratégica en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas?

SI

☒

NO

☐

4. ¿En la asociación existen proyectos que se estén ejecutando?

SI

☐

NO

☒

5. ¿En la asociación existen proyectos planificados a futuro?

SI

☐

NO

☒

6. ¿En la asociación existe un sistema de control para la asistencia del personal administrativo y colaboradores?

SI

☒

NO

☐

7. ¿La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas tiene un portal web?

SI

☐

NO

☒

8. ¿Conoce si la asociación cuenta con un modelo de Gestión Administrativo?
SI ☐ NO ☒
9. ¿Conoce usted cual es la estructura organizacional de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas?
SI ☒ NO ☐
10. ¿Cómo califica la infraestructura, laboratorios y equipos de la asociación son?
SUFICIENTE ☒ INSUFICIENTE ☐
11. ¿Cómo califica usted la comunicación entre los colaboradores y los socios?
MUY BUENA ☐ BUENA ☒ MALA ☐
12. Está difundido la misión y visión de la asociación?
SI ☒ NO ☐
13. ¿Piensa usted que la asociación necesita difundir su misión y visión que la identifique?
SI ☒ NO ☐
14. ¿La asociación realiza acciones que contribuyan con el cuidado medio ambiental?
SI ☒ NO ☐
15. ¿La asociación realiza actividades de vinculación con la sociedad?
SI ☒ NO ☐
16. ¿Se han definido los objetivos que quieren alcanzar la asociación?
SI ☒ NO ☐
17. ¿Ha participado usted en talleres para la realización de la planificación de la asociación?
SI ☐ NO ☒

Anexo 2: Encuesta para la aplicación de los colaboradores de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.

Objetivo: Realizar un diagnóstico de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas “Quesera el Cebadeñito”, para que permita conocer los criterios de los colaboradores de la misma.

Indicaciones: Lea detenidamente y marque con una **X** la respuesta que crea conveniente.

Nota aclaratoria: La encuesta está dirigido a la recolección de información para la realización del trabajo de titulación y la información tiene uso específicamente en el campo académico.

ENCUESTA

1. ¿Conoce usted si la asociación ha realizado una planificación?

SI ☐

NO ☒

2. ¿Piensa usted que es necesaria la existencia de una planificación estratégica en la en la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas?

SI ☒

NO ☐

3. ¿En la asociación existen proyectos que se estén ejecutando?

SI ☐

NO ☒

4. ¿Existen proyectos planificados a futuro en la en la asociación?

SI ☒

NO ☐

5. ¿En la asociación existe un sistema de control para la asistencia del personal administrativo y colaboradores?

SI ☒

NO ☐

6. ¿La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas tiene un portal web?

SI ☒

NO ☐

7. ¿Conoce usted si la asociación cuenta con un modelo de Gestión Administrativo?

SI ☒

NO ☐

8. ¿Conoce usted cual es la estructura organizacional de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebadas?

SI ☒

NO ☐

9. ¿Cómo califica usted a la infraestructura, laboratorios y equipos de la asociación?

SUFICIENTE ☒

INSUFICIENTE ☐

10. ¿Cómo califica usted la comunicación entre los colaboradores y personal administrativo?

MUY BUENA ☐

BUENA ☒

MALA ☐

11. ¿Conoce usted cuales son las actividades específicas que debe realizar en su puesto de trabajo?

SI ☒

NO ☐

12. ¿Esta difundido la misión y visión de la asociación?

SI ☐

NO ☒

13. ¿Qué valores practica usted en su puesto de trabajo?

RESPONSABILIDAD ☐

PUNTUALIDAD ☒

HONESTIDAD ☐

RESPECTO ☐

14. En general, ¿Cuál es su apreciación sobre el clima laboral dentro de su puesto de trabajo?

MUY SATISFACTORIO ☐

SATISFACTORIO ☒

POCO SATISFACTORIO ☐

NADA SATISFACTORIO ☐

15. ¿Dispone usted de los recursos necesarios para desarrollar su trabajo eficientemente (computador, material de oficina, teléfono, internet, insumos, etc.)?

SI ☒

NO ☐

16. ¿Se han definido los objetivos que quieren alcanzar la asociación?

SI ☐

NO ☒

17. ¿Han participado usted en talleres para la realización de la planificación de la asociación?

SI ☐

NO ☒

Anexo 3: Aplicación de encuesta a la secretaria de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas, Señora Ángela Caín



Anexo 4: Aplicación de encuesta al Administrador de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas, Señor Alberto Aisalla



Anexo 5: Aplicación de encuesta a socia de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas, Señora Beatriz Paca



Anexo 6: Aplicación de encuesta a colaboradores de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas.



Anexo 7: Socialización de la misión, visión y objetivos de la Asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas, con los socios.

